

Mari Lahdenperä

**CASE-YRITYKSEN LIIKETOIMINNAN ANALYSOINTI BUSINESS MODEL
CANVAS – MALLIN AVULLA**

CASE-YRITYKSEN LIIKETOIMINNAN ANALYSOINTI BUSINESS MODEL CANVAS – MALLIN AVULLA

Mari Lahdenperä

Opinnäytetyö

Syksy 2014

Yrittäjyyden ja liiketalouden
koulutusohjelma

Oulun seudun ammattikorkeakoulu

TIIVISTELMÄ

Oulun seudun ammattikorkeakoulu

Yrittäjyyden ja liiketalouden koulutusohjelma

Tekijä: Mari Lahdenperä

Opinnäytetyön nimi: Case-yrityksen liiketoiminnan analysointi Business Model Canvas-mallin avulla

Työn ohjaaja: Outi Sutinen

Työn valmistumiskuukausi ja –vuosi: Syksy 2014

Sivumäärä: 48+4 liitesivua

Opinnäytetyön tarkoituksena oli analysoida Business Model Canvas-mallin avulla ja sitä kautta löytää mahdollisia kehittämiskohteita yrityksen liiketoiminnassa. Liiketoimintaa tulisi kehittää yrityksen jokaisessa elinkaaren vaiheessa, jotta yritys pysyy mukana muuttuvassa markkinatilanteessa ja kilpailukykyisenä suhteessa kilpailijoihin. BMC-mallissa yrityksen liiketoiminta jaetaan yhdeksään eri osa-alueeseen, joita ovat asiakassegmentit, arvonluonti, jakelukanavat, asiakassuhteet, ansaintalogiikka, avainresurssit, avaintoiminnot, avainkumppanit ja kustannusrakenne. Tämän mallin avulla yrityksen liiketoiminta tulee analysoidua kokonaisvaltaisesti ja kehittämistyötä on helpompi lähteä edistämään.

Opinnäytetyö sisältää sekä teoreettisen että empiirisen osuuden. Työssä perehdyttiin yrityksen taustatietoihin sekä BMC-malliin liittyvään kirjallisuuteen. Lisää aineistoa löydettiin lukemalla kirjallisuutta mallissa käsitellyistä osa-alueista. Yrityksestä ja sen toiminnasta saatiin empiiriseen osioon tietoa haastattelemalla yrityksen toimitusjohtajaa ja perehtymällä heidän internet-sivustoonsa. Tutkimusongelmana opinnäytetyössä oli löytää vastaus kysymykseen: ”Mitä yrityksen toimintoa tai osa-aluetta muuttamalla yritys menestyisi paremmin?”

Työ on tehty kehittämistutkimuksena, johon on sisällytetty yrityksessä toteutettu workshop. Workshopin avulla löydettiin työhön yrityksen liiketoiminnan kehittämisen kannalta hyviä kehittämisehdotuksia ja –ideoita. Tärkein tuotos workshopista oli se, että case-yritykseltä puuttuu kokonaan suunnitelmallinen markkinointistrategia ja tähän yritys aikookin panostaa lähitulevaisuudessa. Toinen tuotos workshopissa oli, että yrityksen täytyy huolehtia asiakassuhteistaan entistä paremmin ja monipuolisemmin. Tällä tavoin asiakassuhteet ovat hyvä perusta uusasiakashankinnalle ja sitouttavat olemassa olevat asiakkaat pitkiin ja tuottoisiin asiakassuhteisiin. Workshop osoitti myös, että case-yrityksen toiminnoista suurin osa on hyvin hoidettuja.

Asiasanat: liiketoiminnan analysointi, liiketoiminnan kehittäminen, Business Model Canvas-malli, kehittämistutkimus

ABSTRACT

Oulu University of Applied Sciences

Entrepreneurship and Business Competence

Author: Mari Lahdenperä

Title of thesis: Analyzing the business of the case-company by using Business Model Canvas

Supervisor: Outi Sutinen

Term and year when the thesis was submitted: Autumn 2014

Number of pages: 48+4

The aim of the thesis was to analyze the business of the case-company by using Business Model Canvas (BMC-model). The business should be developed by using company's life-cycle. This way the company keeps up in the changing market compared to the competitors. In the BMC-model the company's business is divided in to nine different sub-areas, which are: key partners, key activities, key resources, value propositions, customer relationships, channels, customer segments, cost structure and revenue streams. With this model the business can be analyzed comprehensively and it is easier to continue with the development work.

The thesis got the background information of the company and the relevant literature about the BMC-model. To the empire part of the thesis got good information of the company by interviewing the CEO and by studying the company's website. The research problem in the thesis was to find an answer to question: "Which function or subareas should be developed in order to make the company more successful?"

The research method in this theses was development research. The development research includes a workshop organized in the company. In the workshop very good development proposals and –ideas was found for the company's further business development. The main outcome from the workshop was that the company does not have any kind of marketing strategy and the company intends to invest to the strategy work in the near future. Another outcome of the workshop was that the company should take better care of the customer relations than before. This way the customer relations will be a good basis for new customer acquisition and the company can commit the existing customers to long-term and profitable customer relationships. The workshop also proved that most of the functions in the case-company are well taken care of.

Keywords: business analysis, business development, Business Model Canvas, research for development

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	6
2 KEHITTÄMISTEHTÄVÄN KUVAUS.....	7
2.1 Tutkimusongelma ja -menetelmä	7
2.1.1 Kehittämistutkimus	8
2.1.2 Kehittämistutkimuksen malli	9
2.2 Case-yrityksen nykytila.....	10
2.3 Liiketoimintamallit	11
2.4 Liiketoimintamallin uudistus	13
3 LIIKETOIMINTAMALLI YRITYKSEN TOIMINNAN KEHITTÄMISESSÄ	16
3.1 Asiakassegmentit.....	17
3.2 Arvonluonti.....	20
3.3 Jakelukanavat	25
3.4 Asiakassuhteet	26
3.5 Ansaintalogiikka eli tulovirta	27
3.6 Avainresurssit.....	30
3.7 Avaintoiminnot.....	30
3.8 Avainkumppanit.....	31
3.9 Kustannusrakenne	32
4 WORKSHOP.....	36
4.1 Workshopin suunnittelu ja toteutus	36
4.2 Workshopin tulokset.....	37
4.3 Kehityssuunnitelma	41
5 JOHTOPÄÄTÖKSET	43
6 POHDINTA	45
LÄHTEET	47
LIITE 1	49
LIITE 2	50
LIITE 3	51

1 JOHDANTO

Opinnäytetyön aiheeksi valikoitui case-yrityksen liiketoiminnan analysointi Business Model Canvas-mallin avulla. Tämä aihe on hyödyllinen mille tahansa yritykselle sen vuoksi, että yrityksen liiketoimintamallia on hyvä tarkastella aina aika ajoin ja BMC-malli auttaa ymmärtämään liiketoiminnan eri osa-alueiden merkityksen kokonaisvaltaisessa liiketoiminnassa. Case-yrityksen liiketoiminnan analysointi toi hyötyjä myös yritykselle, koska yrityksen henkilöstöllä ei itsellään tule tehtyä liiketoimintamallin päivitystä riittävän usein. Kannattavassa liiketoiminnassa on hyvä tarttua aika ajoin epäkohtiin ja kehittää niitä kilpailukyvyn ylläpitämiseksi.

Yritys on kiinnostunut liiketoiminnan kehittämisestä ja malliksi valikoitui BMC-malli. Opinnäytetyön tavoitteena on analysoida yrityksen liiketoimintaa Business Model Canvas-mallin (myöhemmin BMC-malli) avulla. Kyseisen mallin avulla selvitetään mahdolliset kehittämiskohteet yrityksen toiminnassa, luodaan kehityssuunnitelma ja sitä kautta lähdetään kehittämään yritystä entistä tuottavammaksi.

Opinnäytetyön tietoperustana toimii Business Model Canvas-mallin eri osa-alueiden teoreettinen viitekehys. Työssä esitellään BMC-mallin eri osa-alueet sekä hyödynnetään BMC-mallia työn empiirisessä osiossa case-yritykselle järjestettävässä workshopissa. Tällä tavoin yritys voi miettiä omaa tahtotilaansa liiketoiminnassa omalla alueellaan sekä löytää oman yrityksensä vahvuudet ja heikkoudet. Tuloksia hyödyntämällä yritys pääsee tehostamaan liiketoimintaa ja poistamaan mahdolliset epäkohdat. BMC-malli on monipuolinen ja koko liiketoiminnan huomioonottava malli ajatellen liiketoiminnan kehittämistä. Aihe on aina ajankohtainen ja tästä työstä on varmasti seuraaville vastaavanlaisen työn tekijöille hyötyä.

2 KEHITTÄMISTEHTÄVÄN KUVAUS

Kehittämistehtävä on osa tradenomi, ylemmän ammattikorkeakoulun opintoja, liiketalouden ja yrittäjyyden linjalla. Työn aihe on hyödyllinen sekä tekijälle että yritykselle; yritys löytää liiketoimintansa vahvuuksia ja kehittämiskohteita, ja opiskelija oppii yrityksen liiketoiminnasta sekä liiketoiminnan kehittämisestä paljon. BMC-mallin hyödyntäminen auttaa ajattelemaan yritystoimintaa sekä eri osa-alueiden kautta että kokonaisuutena. Kehittämistehtävän avulla opiskelija pääsee kokeilemaan itselleen ennestään tuntematonta tutkimusmenetelmää eli kehittämistutkimusta, tutustutaan uuteen toimintatapaan ja päästään käyttämään sitä käytännön työssä.

2.1 Tutkimusongelma ja -menetelmä

Kehittämistehtävän tavoitteena oli syventyä yrityksen vahvuuksiin ja heikkouksiin BMC-mallin eri osa-alueiden avulla. Työn empiirisessä osiossa käydään läpi yrityksen tämänhetkinen tilanne ja tutkitaan, miten yrityksen toimintaa voidaan tehostaa BMC-mallin (liite 1) avulla. Tutkimusongelmana on: Mitä yrityksen toimintoa tai osa-aluetta muuttamalla yritys menestyisi paremmin?

Tutkimusmenetelmänä oli kehittämistutkimus. Kehittämistehtävässä perehdytään ensin BMC-mallin teoriaan ja sen jälkeen case-yrityksen henkilökunnalle järjestettiin workshop, jossa yrityksen henkilöstö sai pohtia eri osa-alueita omassa yrityksessään BMC-mallin avulla. Workshopiin osallistui sekä työntekijöitä että johtajia yrityksen eri osastoilta, näin saatiin näkemystä useammasta eri näkökulmasta. Tässä työssä esitellään BMC-mallin teoria, workshopin tuotos ja mahdollisesti case-yrityksessä löydetyt kehittämiskohteet kehittämissuunnitelman avulla. Tämän työn ulkopuolelle rajattiin workshopissa havaittujen kehittämiskohteiden muutosten toteuttaminen sekä muutoksen seuranta. Mahdollisen muutoksen toteuttaminen kokonaisuudessaan jää case-yrityksen vastuulle.

2.1.1 Kehittämistutkimus

Kehittämistutkimusta käytetään työssä, jossa tehdään empiirinen tutkimus ja sen tuotos on toteutettavissa oleva. Kehittämistutkimuksella ja toiminnallisella tutkimustyöllä on pieni ero. Kehittämistutkimus pyrkii kehittämään yksittäistä toimintoa tai jopa koko yritystä, jolloin tutkijakin voi olla ulkopuolinen. Toiminnallisessa tutkimustyössä tutkija on tuotoksessa eli muutoksessa mukana. Tuotokset koskevat jotain yksittäistä ja rajattua kohdetta, tutkimustuloksista ei voi tehdä yleistyksiä. Kananen kertoo kirjassaan näin:

”Kehittämistutkimuksen vaarana on myös se, että ”tutkimus” jää kehittämistyön asteelle eli yleisten asioiden jokapäiväiseksi paranteluksi. Kysymys kuuluukin, miten kehittämistyöstä saadaan tiedettä, eli milloin kehittämistyö täyttää tutkimuksen kriteerit.” (2012, 42 - 43.)

Toiminnan kehittäminen yrityksessä osoittaa sen, että yritys ei halua sammaloitua paikalleen. Nykymaailmassa on tärkeää, että yritys on valmis panostamaan muutokseen ja kehittämään omaa toimintaansa kilpailukyvyyn ylläpitämiseksi. Yrityksessä voi olla samanaikaisesti käynnissä useita erilaisia kehitysprojekteja, joiden tarkoituksena on kehittää jotain tiettyä prosessia tai yleensä organisaation tehokkuutta. Muutoksen vaikutukset mitataan sillä, mitkä vaikutukset muutoksella on saatu. Toiminnan kehittäminen voi olla joko johtajakeskeistä tai työntekijäkeskeistä. Johtajakeskeisessä toiminnan kehittämisessä on hyvä ottaa huomioon, mitä toiminnan osaa on järkevä tarkastella. Muutos voi olla tuotteliaampi, jos toiminnan kehittämisen suunnittelussa ja toteutuksessa osallistetaan kyseistä työtä tekevää henkilöstöä. Tällä tavalla työntekijällä on mahdollisuus kehittää omaa työtään, jolloin myös sitoutuminen omaan työhön ja käynnissä olevaan muutokseen kasvaa. (Toikko & Rantanen 2009, 16 - 17.)

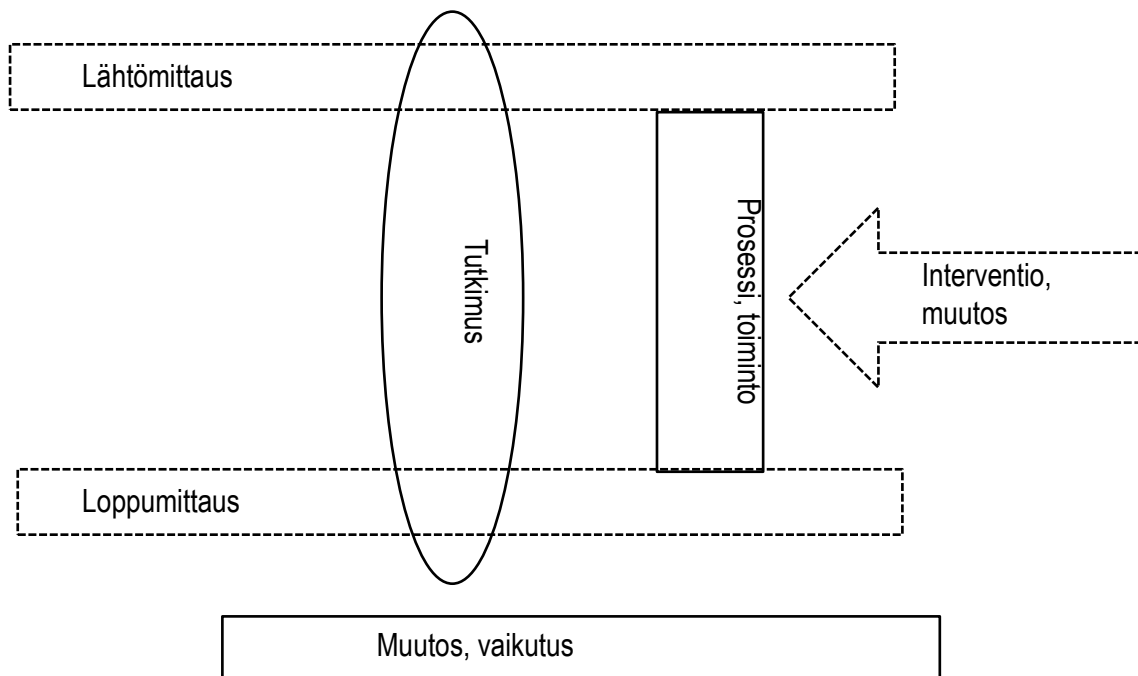
Kehittämistutkimuksen tuloksena voi olla yrityksen liiketoiminnasta yhden tietyn osa-alueen kuten prosessin tai tuotteen läpimenoajan parantaminen tai työviihtyvyyden lisääminen. Tutkimuksen lähtöasetelmana on aina oletus paremmasta toimintatavasta, johon kehittämistutkimuksen avulla voidaan vaikuttaa. Kehittämistutkimuksella pyritään esimerkiksi poistamaan jokin ongelma tai jokin asia otetaan muulla tavoin kehittämiskohteeksi. Tutkimuksen dokumentointi on tärkeää

erityisesti silloin, kun tutkimuksen tulos koskettaa ainoastaan osaa case-yrityksessä. Tällä tavoin saadaan kehittämistutkimus case-yrityksessä julkiseksi ja muut osastot case-yrityksessä voivat hyödyntää tutkimusta. Kehittämistutkimuksesta saatava hyöty saattaa yritykselle olla kertaluonteista, tätä tutkimusta hyödyntämällä ei saada hyötyä kuin yhteen ongelmaan. (Kananen 2012, 43 - 44.)

2.1.2 Kehittämistutkimuksen malli

Kehittämistutkimuksessa on kaksi erillistä osa-aluetta, jotka ovat kehittämistyö ja tutkimus. Kehittämistyössä voidaan keskittyä esimerkiksi yrityksen palveluun tai prosessiin, kun taas tutkimuksen tuotoksena voi syntyä opinnäytetyö. Kananen (2012, 45) kertoo kirjassaan, että *”Kehittämistyö noudattaa ilmiölle tyypillistä prosessia, kun taas tutkimusprosessi noudattaa tutkimusprosessia ja tutkimusmenetelmiä, jotka riippuvat kehitettävästä ilmiöstä ja sen luonteesta.”*

Seuraavassa kuviossa 1. kuvataan kehittämistutkimuksen mallia, joka koostuu eri osa-alueista.



KUVIO 1. Kehittämistutkimuksen (kehittämistyö+tutkimus) malli (Kananen 2012, 45).

Kuvio 1. kuvaa yritykselle tehtävää kehittämistutkimusta, jossa tutkimus on mukana sekä alku- että loppuvaiheessa. Kokonaisuudessaan tutkimuksen tuotoksena on muutos ja vaikutus työympäristöön. Kun tutkimusta tehdessä on mukana suuri joukko yrityksen edustajia, on muutosvastarinta huomattavasti pienempi. Tällä tavoin saadaan työntekijät sitoutettua muutokseen alusta asti mukaan. Koko kehittämistutkimuksen prosessissa on oleellista, että tutkija hallitsee ja sisäistää tutkimusprosessin, kohteen, jota kehitetään sekä osallistumisen. (Kananen 2012, 45 - 46.)

2.2 Case-yrityksen nykytila

Case-yritys on Suomessa toimiva teknologia-alan yritys, joka on perustettu vuonna 2002. Yritys työllistää alle 20 teknologia-alan asiantuntijaa. Yrityksellä on yksi päätuote, joka on älypuhelimien ja taulutietokoneiden/tablettien etähallintaan suunniteltu etähallintaohjelmisto. Yrityksen kumppanit tuotteistavat palvelun edelleen yrityksille eli loppuasiakkaille. Ohjelmisto on luotu itse Oulussa ja yrityksellä on yksinoikeus kyseiseen ohjelmistoon. Kumppaneita ovat esimerkiksi F-Secure, Samsung ja Microsoft. Yrityksen tavoitteena on luoda asiakkailleen, yrityksille ja palveluntarjoajille tietoliikennetkaisuja, jotka helpottavat loppuasiakkaan toimintaa. Tuotteen avulla asiakkaat säästävät kustannuksia, yrityksen tietoturva paranee ja tuote parantaa myös asiakasyrityksen taloudellista tulosta. (Toimitusjohtaja 14.4.2014, haastattelu.)

Seuraavassa kuviossa 2 on kuvattu se, miten yrityksen toiminnan painopiste on muuttunut yrityksen historian aikana.



KUVIO 2. Case-yrityksen taustaa. (Yrityksen internet-sivut, 24.6.2013)

Kuten monessa muussakin teknologia-alan yrityksessä myös case-yrityksen toiminnan painopiste on muuttunut paljon viimeisten kymmenen vuoden aikana alan kehityksestä johtuen. Vuonna 2002 yrityksen aloittaessa toimintansa, fokuksena olivat tietokoneet. Vuonna 2014 fokuksena

ovat vahvasti pilvipalvelut ja älylaitteet, kuten esimerkiksi puhelimet ja tabletit. Yrityksen kilpailuedun säilyttämiseksi yrityksen tulee olla jollain osa-alueella edelläkävijä kilpailijoihin nähden.

Case-yritys on yksityishenkilöiden omistama pörssiin listautumaton osakeyhtiö, jossa on kaksi pääomistajaa ja omistajalähtöinen hallitus. Yrityksen strategiana on olla kasvuhakuinen yritys. Teknologia-alan nopeiden muutosten vuoksi, yrityksen täytyy kyetä reagoimaan muutoksiin pikaisesti. Kilpailussa mukana pysyäkseen myös yrityksen strategiaa tulee päivittää useasti. Toimitusjohtaja kertoi haastattelussa, että: ”strategiaa on tarvittaessa päivitettävä, koska pienessä yrityksessä on reagoitava markkinamuutoksiin nopeasti.” Tällä hetkellä yrityksessä strategiaa päivitetään ja seurataan hallituksen kokouksissa. Strategia ja markkinointi ovat hallituksen vakioagendalla. Useassa muussakin teknologia-alan yrityksessä ”syyllistytään” samaan kuin case-yrityksessäkin eli resursseja panostetaan paljon tuotekehitykseen ja myynti ja markkinointi jäävät vähemmälle huomiolle. Jotta omaa tuotetta saadaan vietyä markkinoille ja tuotetta myydyksi, on yrityksen panostettava hyvään myyntiorganisaatioon yritystoiminnan alusta asti. (Toimitusjohtaja 12.6.2013 & 14.4.2014, haastattelu.)

Kyseisen case-yrityksen visiona on olla markkinajohtaja yli 20 prosentin markkinaosuudella Euroopan alueella MDM-markkinoilla (MDM=kehittyneiden mobiilipäätelaitteiden, PDA-laitteiden ja älypuhelimien etähallintajärjestelmiä) sekä saada merkittävä osuus markkinoista Yhdysvalloissa ja Aasiassa vuosina 2015 - 2016. Yrityksen yksi tavoitteista on laajentaa vientiä entisestään lähitulevaisuudessa. Tällä hetkellä vienti keskittyy vahvasti Skandinaviaan ja Saksaan, sekä muualle Eurooppaan. Vahvaa kasvua odotetaan lisäksi lähivuosina Aasiasta. Case-yrityksen merkittävä kilpailuetu on kehitetty OEM (original equipment manufacturer)/White Label-strategia, jolla pyritään laajentamaan liiketoimintaa. Kyseisessä strategiassa suurin hyöty saadaan tuotteen myynnissä ja markkinoinnissa OEM-kumppaneiden valmiiden jakelukanavien muodossa. (Toimitusjohtaja 14.4.2014, haastattelu.)

2.3 Liiketoimintamallit

Tinnilä, Vihervaara, Klimscheffskij & Laurila (2008) kertovat kirjassaan seuraavasti: *”Liiketoimintamalli määrittelee, miten organisaatio toimii markkinoilla ja mihin sen arvon tuottaminen perustuu.”* Liiketoimintamallit ovat hyvä perusta yrityksen liiketoiminnalle. Eri

liiketoimintamalleissa yrityksen liiketoimintaa mietitään kokonaisvaltaisesti ja kaikki osa-alueet tulee otettua huomioon liiketoimintaa kehitettäessä. Liiketoimintamallista riippumatta mallissa arvioidaan yleensä seuraavia asioita: yrityksen tulot ja menot, miten yritys palvelee omia työntekijöitään ja asiakkaita sekä yritykselle luotu strategia. Näitä osa-alueita tarkastelemalla saadaan kokonaisvaltainen kuva yrityksen toiminnasta. (Debelak 2006, 3.)

Erilaisten liiketoimintamallien kuvaukset sisältävät yleensä ainakin seuraavat komponentit:

1. Palvelu eli miten asiakkaita palvellaan
2. Ansaintalogiikka eli miten yritys tekee tuotteistaan kannattavia
3. Arvoverkosto eli yrityksen yhteistyökumppanit sekä asiakkaat
4. Asiakassegmentointi eli yritys on segmentoidut tarkkaan asiakkaat
5. Kanavat eli mitä jakelukanavia yritys käyttää

Jokaisella yrityksellä voi olla käytössään useampi liiketoimintamalli. Näistä voidaan koota tarkkaan harkittu yhteenveto, jonka pohjalta yritys toimii. Yleensä yrityksellä on yksi liiketoimintamalli, jonka perusteella yritystä lähdetään kehittämään. Tätä liiketoimintamallia kutsutaan pääliiketoimintamalliksi. (2008, 18.)

Useasti yrityksessä tehdään uudistuksia ja innovaatioita, jotka koskevat lähinnä myyntiä ja markkinointia. Uudistukset keskittyvätkin yleensä asiakasrajapintaan. Useassa yrityksessä kehityshankkeet ovat asiakaslähtöisiä ja hetkellisiä uudistuksia. Kehittämisideoita saattaa yrityksessä tulla niin paljon, että osa innovaatioista jää pöytälaatikkoon odottamaan ja hyvätkin ideat voivat jäädä toteuttamatta. Yrityksen tehdessä paljon innovaatioita ja pienempiä kehityshankkeita, saattaa muodostua kuva, että yritys on uudistumiskykyinen, mutta todellisuudessa tällainen kehitystoiminta ei kuitenkaan riitä yrityksen toiminnan kehittämiseen pitkällä aikavälillä. (Sjöholm 2011, 31.)

Yrityksen johdon on hyvä pysähtyä aika ajoin miettimään suunnitelmallisesti liiketoimintamallin uudistamista ja hakea sitä kautta erottautumista kilpailijoihin. Pienemmät ideoinnit vievät useasti kaiken innovaatio-ajan ja isommille linjauksille ei jää riittävästi aikaa. Tällaisissa tapauksissa yritykset samalla sektorilla alkavat lähestyä toistensa toimintaa ja erottautumista kilpailijoista ei synny. Suunnitelmallisella toiminnalla saadaan myös säästöjä pitkällä aikavälillä, kun

liiketoimintamalli on tarkkaan suunniteltu ja yrityksessä keskitytään liiketoiminnan menestymisen kannalta olennaiseen tekemiseen. (Sjöholm 2011, 31.)

2.4 Liiketoimintamallin uudistus

Liiketoimintamallin päivittäminen ja uudistus tuo yritykseen uutta virtaa ja uusia tuulia. Liiketoimintamallin uudistamisessa on hyvä miettiä yrityksen kaikkia osa-alueita sekä yrityksen toimintaa kokonaisvaltaisesti. Perinteisesti uudistukset ja muutokset liittyvät asiakasrajapintaan tai asiakkaiden tarpeisiin, vaikka yrityksellä on paljon mahdollisuuksia kehittää yrityksen kaikkia osa-alueita ja toimintoja. Usein kehitystyön esteenä on, että yrityksen nykyiset kehityskonseptit ja suunnittelujärjestelmät eivät tue muutoksia, ja ajanpuute ohjaa yritykset toimimaan samalla tavoin kuten ennen. (Sjöholm 2011, 165 – 167.)

Suunnittelujärjestelmät ja kehityskonseptit keskittyvät yrityksen tuotteiden ja myynnin/markkinoinnin tehokkaaseen toimintaan. Yleisesti tämä näkyy yrityksissä siten, että henkilöstöhallinnon tai taloushallinnon henkilöt eivät osallistu yrityksen toiminnan suunnitteluun, vaan toimivat kehityshankkeissa lähinnä ”kirjurin” tehtävissä. Tuotannon ja logistiikan henkilöistä saattaa jokunen osallistua kehitystyöhön, mutta suurimmaksi osaksi kehitystyöstä vastaa myynnin ja markkinoinnin henkilöstö. (Sjöholm 2011, 165 – 167.) Osallistamalla yrityksen henkilöstöä laajemmin liiketoiminnan kehittämisen suunnitteluun, saadaan näkemystä kaikilta eri osa-alueilta.

Uutta liiketoimintamallia suunniteltaessa tarkasteltavia asioita voivat olla ainakin seuraavat yrityksen asiat:

- Hallituksen tai johtoryhmän valinta
- Suunnitelma tulevaisuuden varalle
- Arvot ja niiden jalkauttaminen yrityksen toimintaan
- Kaikkien yhteinen iso tavoite
- Yrityksen ydinosaaminen
- Tuotekehitys
- Kilpailutilanne muihin yrityksiin nähden

Näitä asioita tarkastelemalla on hyvä lähteä uudistamaan yrityksen liiketoimintamallia ja mahdollistaa yrityksen uusiutuminen. (Sjöholm 2011, 165.)

Usealla alalla Suomessa on tilanne, jossa ulkomaiset tai kotimaiset kilpailijat tuottavat samaa tuotetta edullisemmin ja asiakkaat hyväksyvät nämä tuotteet riittävän hyviksi. Tämä merkitsee kilpailijoiden kesken sekä hintatason alenemista että markkinaosuuksien uudelleenjakoa. Tällaiset tilanteet ovat luonteva hetki lähteä miettimään liiketoimintamallin uudistamista ja tällä tavoin voi erilaistua muista kilpailijoista. Tämän erilaistumisen voi tehdä muun muassa seuraavilla tavoilla:

- Tehdä muutoksia tarjontaan ja linkittää siihen liiketoimintamallin muutos
- Luoda uusi liiketoimintamalli ja hankkia uudet asiakkaat nykyisillä tuotteilla
- Luoda uusi liiketoimintamalli ja täysin uusi innovaatio tuotteisiin tai palveluun
- Uudistaa koko liiketoimintamalli ja kehitellä uusia innovaatioita yrityksen toimintamalleihin ja prosesseihin

Yritykset Suomessa ovat erittäin teknologialähtöisiä, yhtään uutta tuotetta ei kannattaisi tuoda markkinoille ilman, että liiketoimintamallin uudistaminen on viety loppuun saakka. (Sjöholm 2011, 166.)

Yrityksen liiketoimintamallien uudistamisessa on historiallisesti tarkasteltuna nähtävissä erilaisia vaiheita. Näitä vaiheita voi rinnastaa moneen yritykseen niin Suomessa kuin ulkomaillaakin. Taulukossa 1 on kuvattu eri vaiheita yrityksen uudistamiskehityksestä vuosien varrelta 1980-luvulta 2010-luvulle.

TAULUKKO 1. Yritysten historiallinen uudistamiskehitys (Sjöholm 2011, 167.)

1980-luku	1990-luku	2000-luku	2010-luku
Strateginen ajattelu	Tekninen ja teknologinen uudistuminen	Asiakaslähtöiset palvelukonseptit sisältyivät liikeideaan	Toimintaympäristö muuttuvaa
Tulosityksikkö-ajattelu eli eri toimintarakenteiden uudistaminen	Yhdistettiin arvoketjuajattelu ja sen jälkeen yhdistettynä verkostoitumiseen	Globalisaatioon vastattiin terävöittämällä palvelukonsepteja	Länsimaiset yritykset keskittyvät ja panostavat erilaisten liiketoimintainnovaatioiden syntymiseen
Fokusointi ja tulosajattelu (korostuivat toiminnassa)		Korostaen implementointia ja tehokkuutta	

Suurimpana haasteena yritysten kehityksen kaarella on koettu globalisoituminen. Sen myötä yritysten tuotteet ja tarjonnat ovat kaikkiin kilpailijoihin nähden samanlaistuneet. Globalisoitumisen avulla on samalla saavutettu se hyöty, että benchmarkingia voidaan hyödyntää kehitettäessä yrityksen toimintaa tehokkaammaksi. Toisaalta benchmarking voi tehdä yritysten toiminnasta liian samankaltaista keskenään. On vaikeaa löytää erilaisia keinoja erilaistua markkinoilla olevista kilpailijoista. (Sjöholm 2011 167.)

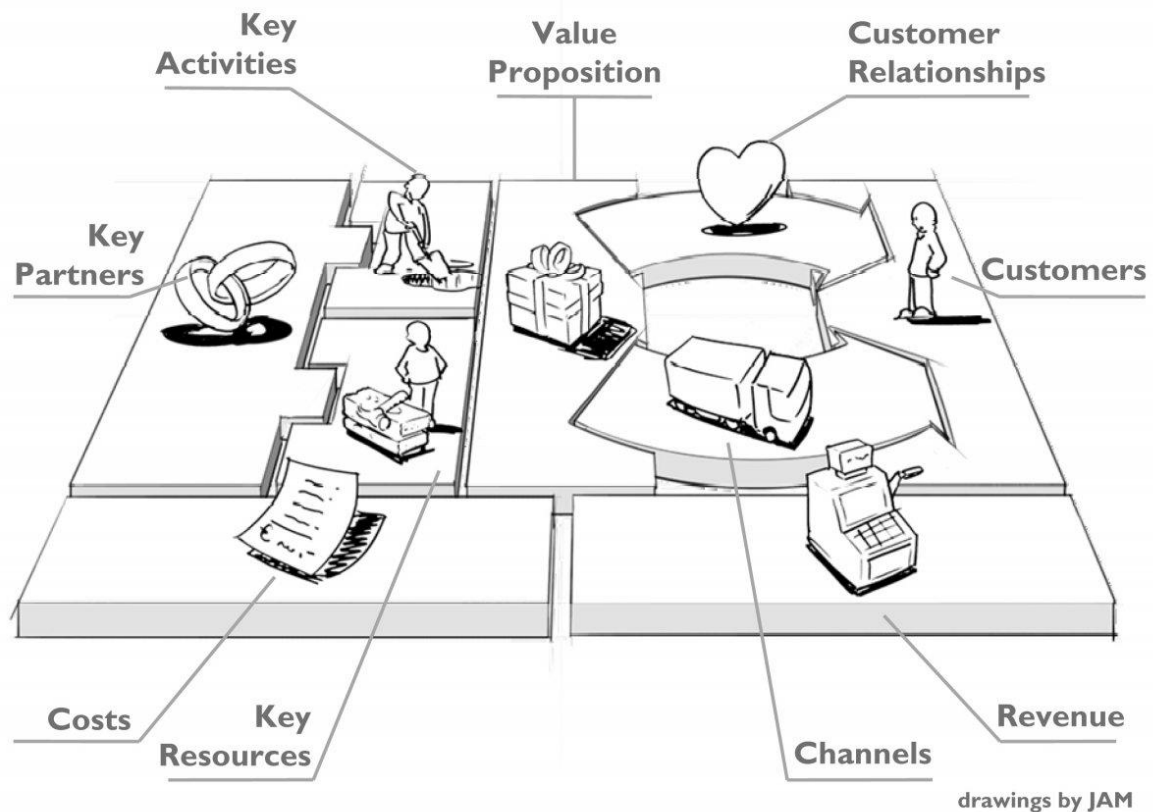
3 LIIKETOIMINTAMALLI YRITYKSEN TOIMINNAN KEHITTÄMISESSÄ

Moni yrittäjä on sitä mieltä, että heillä ei ole käytössään minkäänlaista liiketoiminnan mallia. Tämä väite ei pidä paikkaansa. Jokaisessa yrityksessä on jonkinlainen malli, mutta sitä ei ole vain tietoisesti mietitty ja kirjoitettu paperille (Debelak 2006, 10). Jokaisessa yrityksessä olisi hyödyllistä tehdä analyysi siitä, mistä yrityksen tulos koostuu, ketkä ovat yrityksen asiakkaita ja mitä jakelukanavia yritys käyttää. BMC-mallissa pureudutaan tarkemmin jokaiseen yksittäiseen osa-alueeseen. Vaikka BMC-mallin mukaiset osa-alueet olisivat tiedossa yrityksessä, yrityksessä olisi hyvä miettiä, onko jokin mallin osa-alue heikompi kuin toinen. Tällä tavoin yrityksessä voidaan paikantaa ongelmakohdat, kehittää niitä ja menestyä entistä paremmin liiketoiminnassa. On hyvä, että mietinnässä on mukana työntekijöitä yrityksen eri osa-alueilta, jolloin saadaan kokonaisvaltainen näkemys yrityksen toiminnan vahvuuksista ja kehittämisalueista.

Liiketoiminnan kehittämisen suunnittelussa voi hyödyntää esimerkiksi Business Model Canvas-mallia. Kyseisen mallin avulla voi tutkia oman yrityksen, kilpailijan tai jonkin muun ulkopuolisen yrityksen liiketoimintaa. BMC-mallista löytyvät kaikki ne pääkohdat, jotka ovat oleellisia yritystoiminnan kannalta. Malli on tehty niin helpoksi ymmärtää, että jokainen ymmärtää mallin samalla tavoin. BMC-malli koostuu neljästä eri osa-alueesta:

- Asiakkaat
- Tarjonta
- Perusrakenne
- Taloudellinen kannattavuus

Nämä neljä osa-aluetta on jaettu vielä pienempiin osa-alueisiin, joita on yhteensä yhdeksän: asiakassegmentit (customers), arvonluonti (value proposition), jakelukanavat (channels), asiakassuhteet (customer relationships), ansaintalogiikka (revenue streams), avainresurssit (key resources), avaintoiminnot (key activities), avainkumppanit (key partners) ja kustannusrakenne (costs). (Osterwalder&Pigneur 2010, 15-17.) Kuviossa 3 on kuvattu BMC-malli, joka koostuu erillisistä osa-alueista ja muodostaa kokonaisvaltaisen liiketoiminnan kokonaisuuden.



KUVIO 3. Business Model Canvas-mallin eri osa-alueet (www.yle.fi, hakupäivä 15.6.2013).

Kuviossa 3 esitellyn BMC-mallin eri osa-alueisiin perehdytään syvemmin seuraavissa kappaleissa. BMC-mallin vasen puoli kuvaa yrityksen tehokkuutta ja oikealla puolella kuvataan yrityksen arvomaailmaa (Osterwalder & Pigneur 2010, 49).

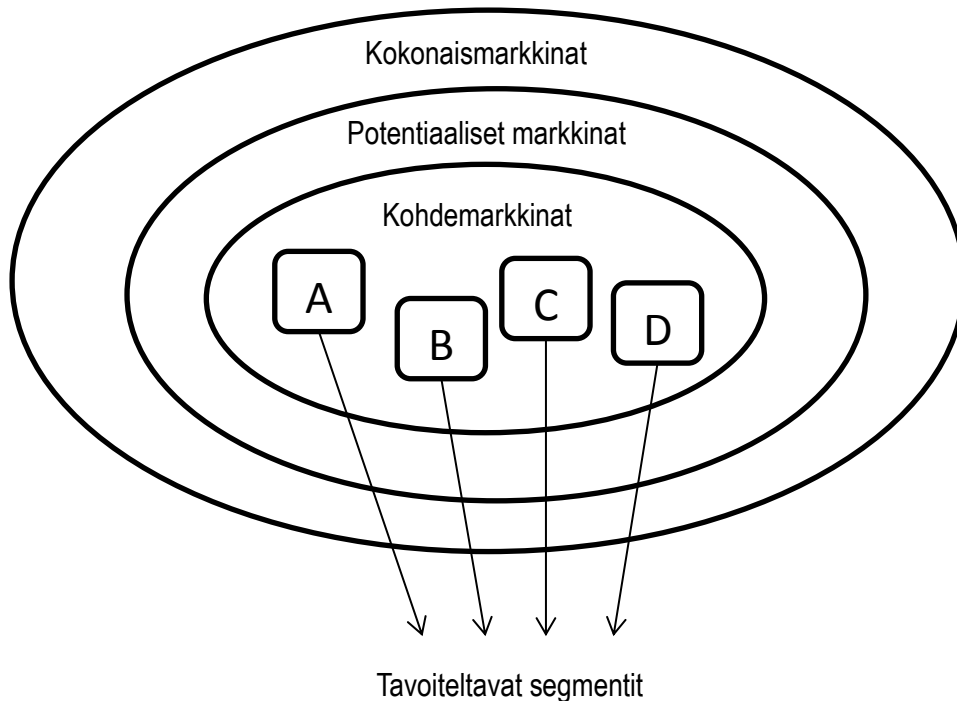
3.1 Asiakassegmentit

Bergström ja Leppänen (2011,117) kuvaavat kirjassaan markkinoiden segmentointia seuraavasti:

”Segmentointi on erilaisten asiakasryhmien etsimistä ja valintaa markkinoinnin kohteeksi niin, että valitun kohderyhmän arvostukset ja tarpeet tuntien pystytään tyydyttämään ne kilpailijoita paremmin ja kannattavasti. Segmentti on asiakasryhmä, johon kuuluvilla ostajilla on vähintään yksi ostamiseen liittyvä yhteinen piirre.”

Segmentointi on markkinoinnin vanhimpia käsitteitä. Tavoitteena segmentoinnissa on löytää asiakkaiden erilaiset tavat toimia, erilaiset arvostukset ja tarpeet. Tällä tavoin yritys voi

segmentoida oman yrityksensä asiakaskunnan mahdollisimman tarkkaan ja näin yritys osaa kohdistaa tuotteet ja tuotteiden markkinoinnin oikealle kohderyhmälle. Kuviossa 4 kuvataan markkinoiden segmentointia yrityksessä.



KUVIO 4. Markkinoiden segmentointi. (Bergström&Leppänen 2011, 117.)

Kilpailukeinojen vahva perusta on onnistunut segmentointi, jokaiselle asiakasryhmälle räätälöidään oikeanlainen tuotetarjooma ja hinnoittelu. Yritys valitsee itselleen sopivan segmentin, tämä valinta tehdään jo yrityksen aloittamisvaiheessa eli suunniteltaessa liikeideaa. Yrityksen asiakassegmentti saattaa muotoutua uusiksi vuosien varrella, esimerkiksi jos luodaan uutta tuotekategoriaa tai tehdään muutoksia kannattamattomiin tuotteisiin. Jos yritys markkinoi vain sattumanvaraisesti eikä tee selkeää päätöstä kohderyhmästä, asiakkaat eivät välttämättä valitse kyseisen yrityksen tuotetta ostopäätöstä tehdessään. (Bergström&Leppänen 2011, 117.)

Yrityksen on hyvä tutkia erilaisia asiakassegmenttejä ja sitä kautta löytää omalle yritykselleen sopiva kohderyhmä. Osterwalder ja Pigneur jakavat kirjassaan (2010, 21) asiakassegmentit viiteen eri kategoriaan: massamarkkinat, markkinarako, segmentoidut markkinat, jakautuneet

markkinat ja monipuoliset markkinat. Seuraavaksi tarkemmin kyseessä olevista asiakassegmenteistä:

Massamarkkinat tarkoittavat sitä, että yritys ei ole valinnut omaksi asiakassegmentikseen mitään pienempää asiakasryhmää. Kyseisillä markkinoilla tuotetaan tuotteita tai palveluita suuria määriä ja suurelle kuluttaja-ryhmälle. Massamarkkinoista hyvänä esimerkkinä ovat kuluttajille suunnatut elektroniset laitteet. (Osterwalder & Pigneur 2010, 21). Toinen hyvä esimerkki massamarkkinoista on ollut Coca-Cola, joka aiemmin olisi kysyttäessä vastannut kysymykseen asiakkaistaan ”kaikki”. Nykyään Coca-Colakin määrittää eri kampanjoitaan eri segmenteille. He ovat esimerkiksi miettineet potentiaalisia asiakkaita iän ja sukupuolen perusteella kevyt Coca-Colalle. (Kotler 2005, 129.)

Markkinarako tarkoittaa sitä, että yritys on havainnut markkinoilla hyödyntämättömän tarpeen, missä asiakaskunnan tarpeeseen ei vielä vastata. Tällä tavoin yritys voi kehittää tuote- tai palveluidean, jota lähtee jatkojalostamaan. Pienillä markkinoilla juuri arvonluonti, jakelukanavat ja asiakassuhteet on räätälöity tietyille asiakassegmentille eli tietyille markkinaraoille tuotetaan tuotteita. Asiakassegmentti on hyvin pieni ja asiakas on valmis maksamaan arvokkaamman hinnan tuotteesta kuin laajemmassa asiakassegmentissä. (Osterwalder & Pigneur 2010, 21.)

Segmentoiduista markkinoista Osterwalder ja Pigneur käyttävät kirjassaan esimerkkinä sveitsiläistä pankkia Credit Suissea. Credit Suisse on asettanut hallussa olevan omaisuuden summarajan ja tällä tavoin segmentoi asiakkaansa. Heillä on muun muassa kahdenlaista summarajaa erilaisiin tuotekokonaisuuksiin \$100.000 ja \$500.000. He ovat todenneet, että näillä kahdella asiakasryhmällä on hieman erilaiset tarpeet ja niitä lähdetään räätälöimään asiakkaalle sopivaksi. Henkilöt, joilla on tilillään \$100.000, haluavat käyttöönsä erilaisia tuotteita kuin henkilöt, joilla talletussumma on \$500.000. (2010, 21.)

Jakautuneet markkinat kuvastavat sitä, että yrityksellä voi olla erilaisia tuotteita erilaisia asiakassegmenttejä varten. Tällainen yritys ei keskity ainoastaan yhteen asiakassegmenttiin ja esimerkki voisi olla Amazon.com. Amazon.com oli keskittynyt konkreettisten tuotteiden myyntiin internetissä, kunnes he vuonna 2006 tekivät uuden aluevaltauksen ja alkoivat myydä yrityksille pilvipalveluita. Tällä tavoin yritykselle muodostui kaksi asiakassegmenttiä ja toimintatavoista voidaan käyttää nimitystä jakautuneet markkinat. (Osterwalder & Pigneur 2010, 21.)

Monipuoliset markkinat erottuvat jakautuneista markkinoista sillä, että monipuolisilla markkinoilla on useampi kuin kaksi asiakassegmenttiä. Esimerkkinä voidaan käyttää sanomalehtiä, joilla asiakassegmentit jakautuvat ensinnäkin lehden kesto- tai määräaikaistilaajiin. Näiden segmenttien lisäksi sanomalehdellä on yhtenä segmenttinä mainostajat, jotka haluavat laittaa mainoksen oman alueensa sanomalehteen (Osterwald & Pigneur 2010, 21.)

Yritysmarkkinoilla segmentoinnissa on hyvä ottaa huomioon, että lähes kaikki asiakkaat ovat erilaisia sekä toimintatavoiltaan että mahdollisesti myös toimialoiltaan. Tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, että kaikkia asiakasyrityksiä pitäisi käsitellä eritavoin. Myyjäyritys voi itse räätälöidä jokaisen ostajayrityksen kanssa omanlaisensa sopimuksen ja luoda sitä kautta erilaisia asiakaskategorioita. Asiakasyritysten ryhmittelyn avulla on helpompi lähteä toteuttamaan esimerkiksi erilaisia kampanjoita erilaisille asiakasyrityksille. Kaikki asiakasyritykset eivät tarvitse samanlaisia markkinointipanostuksia, jolloin myyjäyritys voi hoitaa markkinoinnin ilman markkinointitoimiston apua. Asiakasyrityksen tyytyväisyys yhteistyöhön perustuu asiakasyrityksen tarpeisiin ja odotuksiin sekä siihen, miten nämä toteutetaan myyjäyrityksen taholta. (Brennan, Canning & McDowell 2008, 148-149.)

3.2 Arvonluonti

”Mitä arvo on?”, kysyy Philip Kotler (2005) kirjassaan. Arvo yritystoiminnassa riippuu siitä, mistä näkökulmasta asiaa tarkastellaan. Arvo on läheisesti sidoksessa asiakkaaseen, yrityksen henkilökuntaan sekä muihin sidosryhmiin. Asiakkaalle joku ominaisuus voi olla tärkeämpi kuin mitä ominaisuutta ajatellaan yrityksessä. Tämän vuoksi on tärkeää kartoittaa asiakkaiden mieltymyksiä erilaisten kyselyiden ja asiakastyytyväisyystutkimusten avulla (2005, 3.)

Ensisijaisesti arvoa luodaan yrityksessä sen vuoksi, että saadaan luotua oikea yhdistelmä palvelua, laatua ja tuotteen hintaa kohdemarkkinoita varten. Tätä kutsutaan *määrälliseksi arvoksi*. Asiakkaalle *laadullista arvoa* tuotteessa tai yrityksessä voivat puolestaan luoda suunnittelu tai asiakaskokemukset (Osterwalder & Pigneur 2010, 23.) Asiakkaalle arvo muodostuu tuotteen käytön kokemuksen kautta. Tämä on lupaus, joka muodostuu yrityksen myydessä tuotetta tietyillä argumenteilla (Kotler 2005, 3). Yritykselle sekä positiivinen palaute että rakentava kritiikki tuotteesta on tervetullutta, jotta yritys pääsee kehittämään yrityksen omaa liiketoimintaa ja tuotettaan asiakkaiden mieltymyksiin ja palautteisiin perustuen.

Jokaisessa yrityksessä olisi hyvä kirjata ylös arvot, joita yritys toiminnallaan tavoittelee. Arvot ovat yrityksen ajatusmaailma halutusta toimintatavasta. Pienissä yrityksissä arvoja ei välttämättä ole kirjattu, mutta arvot saattavat ilmetä jokapäiväisessä työssä. Kun arvot löytyvät uuden työntekijän perehdytysmateriaalista, on työntekijä helpompi saada heti alusta alkaen sitoutumaan yrityksen toimintaan arvojen mukaisesti. Suurissa yrityksissä arvot on yleensä kirjattu ylös. Pk-yritysten etuna on puolestaan se, että niissä työntekijät saattavat sitoutua ja sisäistää arvot suurten yritysten henkilöstöä paremmin. Suurilla yrityksillä arvojen säilyttäminen henkilöstön mielessä ja tuoreina, on iso haaste. Pienille yrityksille arvot ovat kilpailuetu ja mahdollisuus erilaistua kilpailijoista. (Lainema & Haapanen 2010, 89, 91.)

Missio, visio ja arvot

Arvonluonti liittyy yrityksen kokonaisvaltaiseen toimintaan ja siinä täytyy olla läheisesti mukana myös missio ja visio. Missio on yrityksen liiketoiminnan perusta ja kivijalka, joten se täytyy suunnitella huolellisesti. Visio taas kuvastaa tulevaisuuden näkymää, johon yrityksen liiketoiminta pyrkii yrityksessä luodun strategian avulla. Arvot kuvastavat yrityksen liiketoiminnan ja henkilökunnan käytöskoodeja, joita noudattamalla yrityksen henkilöstö puhalttaa yhteen hiileen ja lopputuloksesta tulee parempi kaikkien kannalta. Jos henkilö ei koe olevansa samoilla linjoilla yrityksen arvojen kanssa, voi henkilöllä olla hankala työskennellä kyseisessä yrityksessä. (Kotler, Kartajaya & Setiawan 2011, 35-36.)

Yrityksen liiketoimintaa mission, vision ja arvojen osalta voidaan kuvata arvomatriisin avulla. Taulukossa 2 on kuvattu arvomatriisi, jossa pystyakselilla on missio, visio ja arvot ja vaakakselilla mieli, tunteet ja sielu. Tunneasiat on hyvä ottaa mukaan liiketoiminnan suunnitteluun, koska niiden avulla voidaan ymmärtää tiettyjen asioiden vaikutusta asiakkaisiin ja miten yrityksen toiminnassa näkyvät myös tunteet. (Kotler, Kartajaya & Setiawan 2011, 35-36.)

TAULUKKO 2. Arvomatriisi (Kotler ym. 2011, 36).

	Mieli	Tunteet	Sielu
Missio (Miksi)	Luo tyytyväisyyttä	Ymmärrä toiveet	Toimi myötätuntoisesti
Visio (Mitä)	Kannattavuus	Tuottavuus	Kestävyys
Arvot (Miten)	Toimi paremmin	Erotu	Luo merkitystä

Arvomatriisin avulla yritys voi miettiä, miten yrityksen missio, visio ja arvot vaikuttavat sekä yrityksen työntekijöihin että asiakassegmentteihin. Arvomatriisia käyttämällä tärkeät osa-alueet tulevat mietityksi tarkkaan ja harkitusti, ja ne luovat vankan kivijalan yrityksen toiminnalle. (Kotler ym. 2011, 36.) Yritykset ovat turhaan huolissaan siitä, että yrityksen täytyisi paljon käyttää rahaa arvojen luontiin. Tärkeämpää on luoda hyvä pohja yritykselle ja lähteä siitä rakentamaan asiakkaan kanssa hyvää arvomaailmaa. Yrityksen on tehtävä selkeä ero siitä, mitkä ovat arvoa lisääviä kustannuksia ja mitkä kustannukset taas vähentävät arvoa (Kotler 2005, 4.)

Arvo asiakkaan näkökulmasta

Asiakkaan kannalta arvonluonti on tasapainoilua uhrauksen ja hyödyn välillä. Asiakkaan täytyy saada rahalleen vastinetta. Asiakas on valmis ostamaan tuotteen, jos hän arvioi tuotteen tuovan hänelle enemmän arvoa kuin hän joutuu tuotteesta maksamaan. Yrityksen näkökulmasta katsottuna yritys on valmis luopumaan tuotteesta kyseiseen hintaan. Arvonluonti perustuu kaupankäyntiin kahden osapuolen välillä ja ostajan ja myyjän arvot eivät välttämättä ole yhtenevät. (Brennan, Canning & McDowell 2008, 92 - 94.)

Asiakas luo itse arvoa yrityksestä ja yrityksen tuotteista, eri asiakkaille korostuvat eri arvot. Asiakas saattaa ajatella pelkästään *tuotteen merkkiä* ja olla valmis maksamaan merkkituotteesta juuri sen korkean hinnan, jonka yritys on tuotteesta pyytänyt. Osalle asiakkaista merkittävin asia voi olla *tuotteen käytettävyyden*, jolloin tuotteen on oltava helposti käytettävä tai siinä on oltava kattavat käyttöohjeet. Toisille asiakkaille merkittävä arvonluoja on *tuotteen hinta*, kun hinta on tarpeeksi alhainen, on asiakas valmis kertomaan tuotteesta eteenpäin ja ostaa tuotteen mahdollisesti itse uudestaan. Yrityksellä on erilaisia asiakkaita ja erilaiset asiakassegmentit on otettava huomioon yrityksen liiketoiminnan kehittämisessä. Tällä tavoin saadaan yritykselle

kannattava yritystoiminta pitkällä aikavälillä ja myös asiakkaat ovat sitoutuneet yritykseen pitkäaikaisesti. (Osterwalder & Pigneur 2010, 24 - 25.)

Arvo yrityksen näkökulmasta

Yrityksen näkökulmasta tarkasteltuna arvonluonnissa on tärkeää, että yritys tai yrityksen tuote herättää aitoa kiinnostusta ja tunnetta asiakkaassa. Tunne voi olla esimerkiksi luotettavuus tai asiantuntevuus. Luotettavuus ja asiantuntevuus perustuvat työntekijöihin ja heidän ammattitaitoonsa. Työntekijä itse päättää haluaako käyttää kyseiseen yritykseen oman ammattitaitonsa ja sitä kautta tukea yrityksen luomaa arvoa. Jos työntekijä ei ole yhtä mieltä yrityksen arvojen kanssa, hän on ehkä väärässä yrityksessä töissä. Yrityksen on tärkeää myös mitata asiakkaiden arvoa, he eivät voi luoda arvoa ihan mistä vaan, arvo täytyy perustua asiakkaan kokemaan. (Tekes 2012. 18, 29.)

Arvojen määrittely voidaan yrityksen ja sen työntekijöiden näkökulmasta jakaa neljään eri kategoriaan:

- Pelisääntö-arvot
- Toivearvot
- Satunnaiset arvot
- Jaetut arvot

Pelisääntö-arvot ovat arvoja, jotka pitäisi työntekijällä olla tiedossaan tullessaan uuteen työpaikkaansa. *Toivearvot* eivät ole vielä olemassa, vaan ne ovat toiveita, joita yritys haluaisi olevan olemassa. *Satunnaiset arvot* syntyvät erilaisten työntekijöiden erilaisista luonteenpiirteistä. *Jaetut arvot* muotoutuvat yrityksen työntekijöiden käyttäytymisestä ja yrityksessä vallitsevasta kulttuurista.

Yrityksen jokapäiväisessä toiminnassa tulisi näkyä yrityksen valitsevat arvot. Ne eivät voi olla irrallaan leijuvia asioita, vaan yrityksen ja yrityksen työntekijöiden täytyy toimia arvojen mukaisesti. On oleellista, että yrityksen työntekijät sisäistävät arvojen merkityksen ja tällä tavoin pystyvät toimimaan positiivisesti mission lähettiläinä. Yrityksen työntekijöiden tulisi olla sitoutuneita arvoihin siinäkin mielessä, että asiakkaat arvioivat yrityksen arvoja ja yrityksen

aitoutta työntekijöiden kautta. Jos työntekijä käyttäytyy yrityksen arvojen vastaisesti, kuluttaja saa harhakäsityksen yrityksen arvomaailmasta. (Kotler ym. 2011, 51 - 56.)

Vahvat perusarvot yrityksessä tuottavat selkeästi tulosta. Perusarvot houkuttelevat yritykseen lahjakkaita työntekijöitä, jotka haluavat sitoutua pitkäjänteisesti yrityksen toimintaan. Mitä vahvemmat arvot yrityksessä on, sitä paremmin ne ohjaavat työntekijöiden työtä ja työntekijöiden tuottavuus paranee. Vahvat perusarvot helpottavat myös ratkaistaessa yrityksen sisäisiä konflikteja. Työuran alkuvaiheessa uudessa yrityksessä työntekijä seuraa tilannetta ja tekee havaintoja siitä, miten yrityksen arvot näkyvät jokapäiväisessä toiminnassa. Samalla uusi työntekijä myös kiinnittää huomiota työnantajan rehellisyyteen. Kriisitilanteessa ne yritykset, jotka toimivat arvojensa mukaisesti, menestyvät paremmin ja saavat henkilöstön arvostuksen. Arvoja luodaan ohjaamaan yritystä ja sen henkilöstöä vaikeissakin tilanteissa. (Kotler ym. 2011, 53 - 54.)

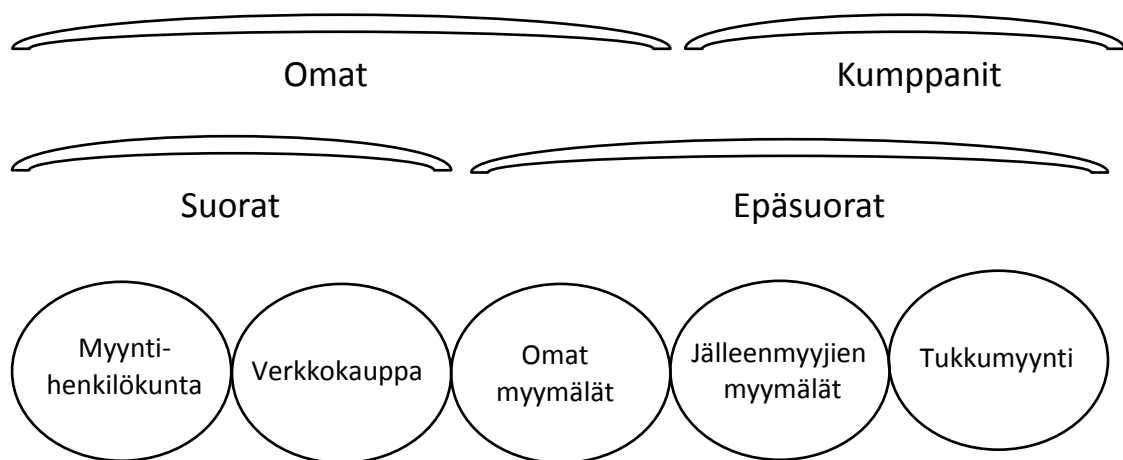
Arvonluonnin haasteet teknologia-alalla

Teknologia-alalla voi esiintyä monenlaisia haasteita arvonluonnissa ja henkilöstön sitouttamisessa. Henkilöstön vaihtuvuus on suuri teknologia-alalla ja tämä tuo oman haasteensa arvonluontiin. Jokainen henkilö tuo oman panoksensa ja taustansa uuteen työpaikkaan. Yrityksellä on henkilöstön mukana tullutta teknistä perintöä ja sosiaalista perintöä. Nämä perinnöt ovat esimerkiksi yrityksessä vallitsevia johtoportaan malleja ajatella, erilaisia taitoja, käyttäytymismalleja ja kannustimia. Yksi perinnöistä on sosiaalinen arkkitehtuuri, joka syntyy pitkällä aikavälillä sosialisatiosjakson aikana yrityksessä ja kyseisellä alalla. Tekninen arkkitehtuuri on myös perintöihin vaikuttava tekijä, eri yrityksissä on erilaisia tietoteknisiä laitteita ja järjestelmiä, joihin jokainen työntekijä tuo omat kokemuksensa ja taitonsa yritykseen perintönä edellisistä työpaikoista. (Pralad & Krishnan 2011, 163.)

Uuden ulottuvuuden arvojen luontiin tuo tilanne, jossa kaksi teknologia-yritystä fuusioituu. Tällaisessa tilanteessa on tarpeen tarkastella tilannetta kahden ehkä ihan erilaisen yrityksen arvojen kautta ja pyrkiä saamaan aikaan hyvä lopputulos sekä kannattava yritys. Oman haasteensa tuovat yritysten erilaiset taustat ja tietotekniset järjestelmät, sekä yritysten erilaiset sovellukset (Pralad & Krishnan 2011, 164).

3.3 Jakelukanavat

Yrityksessä on oleellista miettiä, mitä jakelukanavaa käyttäen yrityksen liiketoiminta olisi kaikkein kannattavinta ja tuote/palvelu saadaan asiakkaalle mahdollisimman kustannustehokkaasti. Kannattaa myös miettiä, miten halutut asiakassegmentit tavoitetaan parhaiten. Seuraavassa kuviossa 5 on kuvattu erilaisia jakelukanavia. Yrityksessä voi olla käytössään joko yksi näistä kanavista tai he voivat käyttää useamman jakelukanavan sekoitusta (Osterwalder & Pigneur 2010, 27.)



KUVIO 5. Jakelukanavatyypit (Osterwalder & Pigneur 2010, 27).

Kuviossa 5 on esitelty erilaisia jakelukanavia, joista case-yritys voi valita omaan käyttöönsä soveltuvat kanavat. Yrityksellä on mahdollisuus valita, käyttääkö omia suoria kanavia vai tekeekö yhdistelmän oman suoran kanavan ja kumppanin epäsuoran kanavan avulla. Yritykselle tärkeintä on, että kanavaa/kanavia pitkin tavoitetaan asiakas mahdollisimman hyvin ja saadaan aikaan erinomainen asiakaskokemus (Osterwalder & Pigneur 2010, 27). Uutta tuotetta markkinoitaessa on tärkeää tarkkaan suunnitella, mitä jakelukanavaa käyttää. Nykyään käytetään yhä useammin eri kanavien yhdistelmää. Käytettäessä suoraa kanavaa markkinointikustannukset jäävät valmistajalle, kun taas epäsuoraa kanavaa käytettäessä kumppanilla voi olla valmis markkinointiverkosto, mutta tuotteelle tulee lisähintaa (Raatikainen 2008, 171 – 172.)

Jakelukanavilla on ainakin viisi erilaista tärkeää tehtävää. Näiden tehtävien avulla kuvataan se, millä keinoin yritys viestii asiakkaille omista tuotteistaan ja miten yritys tavoittaa asiakkaat. Osterwalder ja Pigneur listaavat seuraavat kysymykset, joita yrityksen kannattaa miettiä jakelukanavaa valittaessa (Osterwalder & Pigneur 2010, 27):

1. Tietoisuus – Miten lisäämme yrityksen tuotteiden tunnettuutta?
2. Arvojen määrittely – Miten sitoutamme asiakkaat yrityksemme arvoihin?
3. Hankinnat – Miten asiakkaat voivat hankkia yrityksen tuotteita?
4. Toimitus – Miten lunastamme asiakkaalle luvatus arvon?
5. Jälkimyynti – Miten tuemme asiakasta jälkimyynnissä?

Näiden kysymysten perusteella yritys voi tehdä omannäköisen jakelukanavan, se voi olla yhdistelmä useammasta jakelukanavasta.

3.4 Asiakassuhteet

Raatikainen (2008) kuvaa kirjassaan asiakkaan tunnistamista seuraavasti:

”Kaiken markkinointityön menestyksellisen tekemisen taustalla on ihmisen ymmärtäminen. Sen vuoksi on tärkeää tietää, mitkä kaikki seikat vaikuttavat kuluttajan ostokäyttäytymiseen. On huomioitava yksilön sisäiset ja ulkoiset eli markkinoinnilliset tekijät sekä ostoprosessi.” (2008, 8).

Asiakkaan ja yrityksen kaupankäynnin suhde voi parhaimmillaan olla suhde ihmisten välillä. Yritysten välisessä kaupankäynnissä on huomattavasti hyötyä siitä, tuntevatko myyjä ja ostaja entuudestaan. Yrityksen edustajan on kaikkein helpoin tehdä kauppaa yhdessä ennalta tuntemansa jälleenmyyjän kanssa. He ovat luoneet jo aiemmin luotettavan suhteen ja yrityksen työntekijä voi olla varma, että saa erinomaista palvelua myös tällä kertaa jälleenmyyjältä (Raatikainen 2008, 9.) Asiakkaasta täytyy huolehtia ja yleensä mitä enemmän aikaa vietetään asiakkaan kanssa, sen todennäköisemmin asiakas päättää ostaa yrityksen tuotteen. Asiakassuhteet ovat erimittaisia. Suhteen pituus riippuu pitkälti myyjästä ja siitä, kuinka luotettava kaupankäynti-suhde on syntynyt. Pitkäkestoinen asiakassuhde syntyy, kun asiakas saa hyvää palvelua ja on tyytyväinen hankkimaansa tuotteeseen/palveluun. Tällä tavoin asiakas saadaan sitoutettua yrityksen asiakkaaksi. (Ojanen 2013, 10 – 11.)

Asiakassuhteet voidaan jaotella eri kategorioihin seuraavasti:

- *Henkilökohtainen palvelu* eli asiakasta palvelee aina tietty henkilö kaupassa
- *Asiakaspalvelu* eli asiakasta palvelee aina ihminen joko sähköpostitse tai kaupassa kasvotusten
- *Itsepalvelu* eli asiakas hoitaa itse omat ostoksensa, häntä ei palvele ihminen
- *Automaattinen palvelu* eli automaatti hoitaa palvelun ihmisen puolesta, esimerkiksi automaatti tarjoaa asiakkaalle hänen syöttämänsä profiilinsa mukaista kirjaa tai elokuvaa
- *Yhteisöt* eli yritys tarjoaa asiakkaalle yhteisön palveluja, esimerkiksi laihduttamisessa saa yhteisön tuen omaan prosessiinsa
- *Yhteistyö* eli asiakkaat saavat osallistua yrityksen toimintaan, esimerkiksi suunnittelemalla uusia tuotteita tai kirjoittamalla omia kokemuksia ostamastaan tuotteesta (Osterwalder & Pigneur 2012, 29.)

Yhä useamman yrityksen on ajateltava asiakassuhdetta pikemminkin pitkäkestoisena yhteisenä matkana kuin kertaluontoisena myyntitapahtumana. Yrityksen myydessä asiakkaalle tuotetta, mukana tulee palvelu. Palvelu on nimenomaan se elementti, joka muodostaa asiakkaan luoman arvon, näin tapahtuu vaikka tuote on tärkeä osa palvelua. Yrityksen on ajateltava asiakasta kokonaisvaltaisena asiakassuhteena, johon panostetaan vuosien varrella yhä enemmän. Yritys työstää asiakassuhteita siten, että yrityksen ja asiakkaan välinen suhde muuttuu vaihdantasuhteesta palvelusuhteeksi. (Pralhad & Krishnan 2011, 22 - 23.)

3.5 Ansaintalogiikka eli tulovirta

Ansaintalogiikka eli ansaintamalli on yksi osa yrityksen liiketoimintamallia. Tämä osa määrittelee sen, miten yrityksen toiminnasta saadaan kannattava tai miten tuote tuottaa yritykselle voittoa. Yritys mallintaa oman liiketoimintansa niin, että se olisi mahdollisimman kustannustehokasta. Yritys pyrkii pääsemään turhista kuluista eroon ja pyrkii saamaan tuotteen asiakkaalle mahdollisimman edullisesti. (Tinnilä ym. 2008, 19.)

Koko yritystoiminnan kannalta ajateltuna ansaintalogiikka tarkoittaa sekä taloudellisia ja teknisiä tekijöitä että sosiaalisia ja psykologisia asioita, jotka vaikuttavat yrityksen toiminnassa syntyvään tuottoon. Ansaintalogiikka on aina yrityskohtainen ja koostuu yritykselle merkittävistä

tunnuslukuista, joita ovat tuottavuus, myyntikate ja käyttökate. (Nieminen 2009, 4 – 5.) Yritykselle merkittävä asia ansainnan kannalta on hinnoittelu, johon kannattaa kiinnittää huomiota.

Nieminen (2009,4) kuvaa luentomateriaalissaan ansaintalogiikkaa seuraavilla tällaisen ajattelun kannalta oleellisilla kysymyksillä, jotka tuottavat yritykselle suunnitelmallisen ja hyvän ansaintamallin:

- Mistä raha tulee, mihin raha menee, ja mitä myyjälle jää?
- Miksi asiakas haluaa tuotteemme?
- Pystymmekö tuottamaan sen kannattavasti?

Ansaintamalli elektronisessa liiketoiminnassa

Elektroninen liiketoiminta on yleistynyt 2000-luvulla, asiakkaan ei välttämättä tarvitse lähteä kotoa kauppaan ostoksille, hän voi ostaa ja ladata kaiken internetistä. Elektroninen liiketoiminta on kehitetty palvelemaan asiakasta mahdollisimman hyvin sekä myös yritykselle niin, että liiketoiminta on kannattavaa. Seuraavassa taulukossa 3 on kuvattu elektronisen liiketoiminnan erilaisia ansaintamalleja:

TAULUKKO 3. Elektronisen liiketoiminnan ansaintamalleja (mukaellen Tinnilä ym. 2008, 20).

Ansaintamalli	Kuvaus
Laskutus tapahtumista	Yritys laskuttaa asiakasta jokaisesta elektronisen liiketoiminnan kautta kulkevasta tapahtumasta.
Jäsen- tai tilausmaksu	Yritys veloittaa asiakkaalta eli käyttäjältä säännöllisesti esimerkiksi kuukausimaksua.
Kertamaksu	Asiakas maksaa jokaisesta tiedonhausta erikseen yritykselle.
Lisenssimaksut	Yritys myy lisenssejä, joita asiakkaat saavat käyttää maksua vastaan.

Suurin haaste yritykselle on löytää kestävä ja kannattava ansaintamalli pitkällä aikavälillä. Tämä on tärkeää sen vuoksi, että yrityksen resursseja ei mene useasti ansaintamallin muokkaamiseen, vaan yrityksessä voidaan käyttää aika hyödyllisesti muuhun yritystoiminnan kehittämiseen. (Tinnilä ym. 83.)

Hinnoittelu

Jokaisen yrityksen oma ansaintalogiikka eli tulovirta määrittää yrityksen hinnoittelu-mekanismin. Hinnoittelu voidaan jakaa kahteen eri hinnoittelumalliin eli kiinteään lista-hinnoitteluun ja markkinoihin reagoivaan hinnoitteluun. Seuraavassa taulukossa 4 on esitelty edellä mainittuja malleja tarkemmin:

TAULUKKO 4. Hinnoittelumallit (mukaellen Osterwalder & Pigneur 2010, 33).

Kiinteä lista-hinnoittelu	Markkinoihin reagoiva hinnoittelu
<i>Listahinta</i> , sovittu hinta tietyille tuotteille tai palveluille	<i>Neuvottelu</i> , hinta neuvotellaan yhteistyökumppaneiden kanssa
<i>"Varustelu"-hinnoittelu</i> , hinta riippuu tuotteen/palvelun varustelutasosta, esimerkiksi autonpesu	<i>Kausihinnoittelu</i> , hinta riippuu tuotteen sesongin ajasta, esimerkiksi jääkiekko-otteluiden kausikortit
<i>Asiakassegmentti-hinnoittelu</i> , riippuu asiakkaan kanta-asiakas-suhteesta	<i>Kysynnän mukainen hinnoittelu</i> , hinta määräytyy kysynnän ja tarjonnan mukaisesti
<i>Määrän mukainen hinnoittelu</i> , riippuu ostettavasta määrästä	<i>Kilpailutus</i> , hinta määräytyy kilpailutuksen perusteella

Kiinteä listahinta -hinnoittelumallista tutuimpia kuluttajalle ovat määrän mukainen hinnoittelu sekä asiakassegmenttihinnoittelu. Määrän mukainen hinnoittelu perustuu paljousalennukseen ja asiakassegmenttihinnoittelussa huomioidaan erilaiset kanta-asiakastasot yrityksessä. Markkinoihin reagoivassa hinnoittelumallissa kausihinnoittelusta hyvä esimerkki on

laskettelurinteiden hissiliput. Sesonkiaikoina liput ovat kalleimmillaan ja sesongin ulkopuolella hissilippuja saa edullisemmin.

3.6 Avainresurssit

Yritys voi joko omistaa avainresurssit tai vuokrata ne yhteistyökumppaniltaan. Valinta riippuu siitä, kuinka paljon yritys on valmis sitomaan omaa pääomaa kyseisiin resursseihin. Avainresurssit voivat olla *fyysisiä, henkisiä, taloudellisia tai henkilöstöresursseja*. Osterwalder & Pigneur (2010) kuvaavat edellä mainittuja avainresursseja seuraavin esimerkein:

- Fyysiset resurssit: rakennuksia, koneita ja jakelukanavia
- Henkiset resurssit: osaaminen, kumppanuus, brändit, patentit, kopiointioikeudet
- Taloudelliset resurssit: luottolimiitit, käteisvarat, taloudelliset vakuudet
- Henkilöstöresurssit: henkilöstön tietämys ja osaavuus (2010, 35.)

Nykyään monilla aloilla käytetään vuokratyövoimaa, jolloin omaa henkilöstöä ei tarvitse olla niin paljon. Tämä tarkoittaa sitä, että henkilöstöllä voi olla useita määräaikaista työsuhteita ja he eivät ole yrityksen omilla palkkalistoilla. Tämä mahdollistaa työntekijöille sen, että liikkuvuus eri työpaikasta toiseen on helpompaa. Vuokratyövoima voi olla esimerkiksi kokopäiväistä työvoimaa tai he tulevat auttamaan vain ruuhka- ja sesonkiaikoina. Toisaalta vuokratyövoima on yritykselle haaste, koska suuren vaihtuvuuden vuoksi yrityksen täytyy perehdyttää jatkuvasti uutta henkilöstöä. Tämä on suuri muutos aikaisempiin vuosiin nähden, jolloin yrityksen henkilöstö oli samassa työpaikassa usean vuosikymmenen ajan. It-alalla on yleistä, että palveluita ostetaan alihankkijoilta. Tällä tavoin tietyt toiminnot eivät sido yrityksen omaa pääomaa.

3.7 Avaintoiminnot

Avaintoiminnot ovat nimensä mukaisesti yrityksen tärkeimpiä toimintoja. Yrityksen on hyvä miettiä, mitä avaintoimintoja yritys tarvitsee lunastaakseen arvolupauksensa. Eri aloilla toimivilla yrityksillä eri toiminnot ovat tärkeitä, esimerkiksi teknologia-alalla tuotekehitys on yrityksessä yleensä avainasemassa. (Osterwalder & Pigneur 2010, 36.)

Osterwalder ja Pigneur (2010) jakaa yritykset kolmeen eri kategoriaan avaintoiminnoissa:

1. *Tuotannolliset* eli yritykset, joille tuotteiden tuotanto on avainasemassa
2. *Ongelman ratkaisu* eli yritykset, joilla ongelman ratkaisu on ydinasia, esimerkiksi sairaalat ja erilaiset konsulttiyritykset
3. *Internet-yritykset* eli yritykset, jotka tuottavat palvelun asiakkaille internetissä (2010, 37.)

Yritykselle on tyypillistä, että se panostaa juuri avaintoimintoihin. Tärkeää olisi panostaa sekä taloudellisesti järkevästi että resurssien osalta monipuolisesti eri osa-alueisiin. It-alan yrityksissä panostetaan paljon tuotekehitykseen ja tästä hyvänä esimerkkinä Microsoft. Pienemmissä it-alan yrityksissä täytyy ottaa aluksi huomioon markkinointi, jotta omaa yritystä ja tuotetta saadaan markkinoille. Sen jälkeen voi panostaa enemmänkin tuotekehitykseen.

3.8 Avainkumppanit

Avainkumppanit koostuvat yrityksen sidosryhmistä. Sidosryhmiin kuuluvat oman yrityksen työntekijät, jälleenmyyjät, loppukäyttäjät sekä muut yhteistyökumppanit. Sidosryhmän merkitys on yritykselle erittäin suuri. Se, miten yhteistyökumppanit valitaan, on tärkeää yrityksen liiketoiminnan kannalta. Yritys, joka ei ole osannut valita oikeanlaisia yhteistyökumppaneita, ei niitä pysty hallitsemaan. (Kotler ym. 2011 61 – 62.)

Kotler ym. (2011, 68) kuvaavat yhteistyöverkoston tärkeyttä kirjassaan seuraavasti:

Uusilla kasvavilla markkinoilla jakelutoiminnan perustana toimii monien kumppanuuksien verkosto. Innovatiivisen jakelumallin perustan muodostaa kuluttajien uudenlainen tapa kommunikoida. Kuluttajien tehtävä ei ole pelkästään (ostaa ja) suositella brändiä vaan myös osallistua tuotteiden myyntiin. Intiassa kumppanit ovat usein yksittäisiä kuluttajia tai pieniä yrityksiä, joilla on hyvä paikallistuntemus ja henkilökohtaiset suhteet toisiin kuluttajiin. Tällaiset kumppanit ovat paras ja luotettavin tapa levittää tarinaa laajemmin, sillä muut kuluttajat kuuntelevat tällaista kumppania.

Kaikilla yrityksillä ei ole mahdollista luoda verkostoja suoriin kuluttajiin. Tämä tarkoittaa sitä, että jälleenmyyjän olisi hyvä löytyä paikallisesta yritysverkostosta. Jos esimerkiksi yrityksellä on

vientitoimintaa ulkomaille, on yrityksen hyvä löytää yhteistyö-maasta jälleenmyyjä. Tällä tavoin saadaan paras mahdollinen hyöty yhteistyöstä. Paikallinen yritys tuntee maansa kulttuurin syvästi ja osaa räätälöidä ”omalle kansalleen” sopivat myyntityöntekemisen keinot. Paikallinen yritys toimii samalla myös myyjän kasvoina, joten yhteistyökumppani pitää valita huolella. IT-alalla toimivilla tuotteiden valmistajilla on yleisesti käytössään jälleenmyyjät. Usein kuluttajat tietävätkin paremmin kyseisen tuotteen jälleenmyyjän kuin sen, kuka tuotteen valmistaa ja tuottaa. Valmistajan roolina on toimittaa tuote ja siihen liittyvät vara-osat ja jälleenmyyjän tehtävänä on tuottaa kuluttajalle sopiva ratkaisu. Molemmilla portilla on oma tärkeä roolinsa. (Kotler ym. 2011, 68.)

Seuraavassa listassa on kuvattu asioita, joihin yrityksen kannattaa kiinnittää huomiota yhteistyösopimuksen aikana:

- kumppanien strateginen merkitys
- varaston läpimenoaika
- tuotteiden voitonjakoperuste
- jälleenmyyntiorganisaation yhteistyön aktiivisuus
- jälleenmyyntikanavissa toteutuvien markkinointitoimenpiteiden valvonta
- jälleenmyyntiliikkeiden brändin näkyvyys
- yleinen tyytyväisyys yhteistyöhön

Pidettäessä huolta jälleenmyyjästä yhteistyö poikii enemmän tulosta. Tiiviillä yhteistyöllä ollaan vahvempia kamppailussa kilpailijoita vastaan ja yhdessä saadaan aikaan paljon enemmän. Parhaimmillaan yhteistyössä jälleenmyyjän kanssa luodaan yhteistyötä molempiin suuntiin. Yritys voi ottaa jälleenmyyjältä ehdotuksia esimerkiksi tuotekehityksessä, ja jälleenmyyjä lähimpänä kuluttajaa olevana voi kertoa, mitä loppukuluttajat haluavat. (Kotler ym. 2011, 68 - 69).

3.9 Kustannusrakenne

Kustannusrakenne tarkoittaa yrityksen liiketoiminnassa taloudellista näkökulmaa. Oleellinen asia yrityksen pyörittämisessä on kassavirta. Koski (2012) sanoo kirjassaan seuraavasti: *”Voisi jopa sanoa, että kassa on kuningas!”* Ilman rahavirtaa ei ole yritystoimintaa. Erityisen tärkeää yritykselle on varmistaa rahavirtojen riittävyys. Tappiollista tulosta tekevän yrityksen suunnitelmat

investointeihin on sopeutettava rahavirtojen riittävyyteen ja tätä kautta hakea yritykselle kasvua. (2012, 87.)

Suurimmat ongelmat, jotka mietityttävät yrittäjää ja yrityksen johtohenkilöitä taloudellisessa liiketoiminnassa ovat seuraavanlaisia:

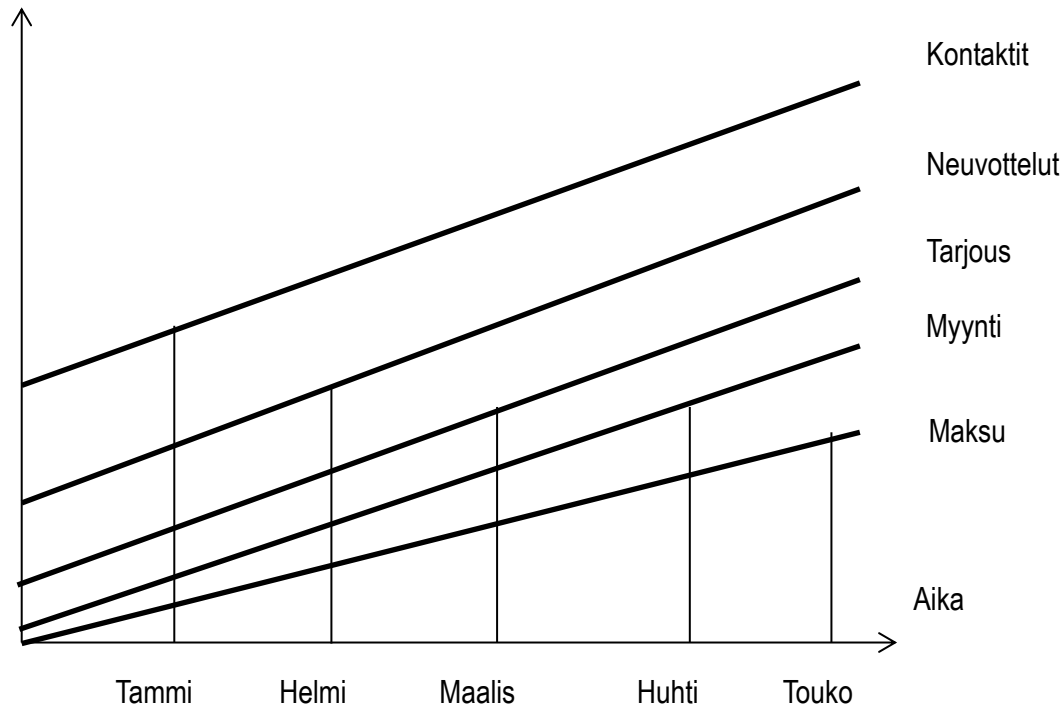
- Miksi yrityksemme on tappiollinen ja millä saisimme käännettyä sen voitolliseksi?
- Miksi meillä on maksuvaikeuksia, vaikka tuloksemme on voitollinen?
- Miten nopeasti yrityksemme voisi kasvaa joutumatta maksuvaikeuksiin?
- Miten käy oman ja perheeni varallisuudelle, jos joudun yllättäen lopettamaan yrityksen toiminnan?
- Miten talouden johtaminen vaikuttaa tällä hetkellä yrityksen johdon ja hallituksen käyttäytymiseen?
- Miten jatkossa voisin rahoittaa yrityksen toimintaa?
- Millainen on yrityksen arvo suunniteltaessa rahoitusta?

Yrityksen johdon tekemällä kokonaisvaltaisella suunnittelulla saadaan vastaukset yllä oleviin kysymyksiin. On oleellista, että kaikki yrityksen perustoiminnot ovat luontevasti yhteydessä toisiinsa. Jokainen yksikkö on riippuvainen toisistaan. Esimerkiksi myynnin budjetointi perustuu myynninprosessiin ja myynnin budjetti antaa raamit kassavirta- ja liikevaihtoennusteille. (Koski 2012, 10 – 11.) Yrityksen johdon on hyvä miettiä myös sitä, mikä yrityksen toiminnoista on tärkein ja mikä osasto vaatii eniten taloudellisia panostuksia. Kaikki toiminnot eivät ole samanhintaisia tai yhtä merkityksellisiä. Teknologia-alalla useimmiten panostetaan tuotekehitykseen ja unohdetaan täysin tuotteiden markkinointi. Yrityksen pitäisi panostaa myös markkinointiin, jotta asiakkaat saadaan tietoiseksi yrityksen tuotteista ja tuotteille saadaan tunnettuutta.

Myyntiprosessin vaikutus kustannusrakenteeseen

Yksi oleellisista toiminnoista yrityksessä on myyntiprosessi. Ilman myyntiä yrityksellä ei ole kassavirtaa lainkaan eikä myöskään ole rahavirtaa, jolla katetaan yrityksen liiketoiminnoista aiheutuvat kulut. Yritysjohdon yksi tärkeimmistä tehtävistä on myyntiprosessin kuvaus ja tunnistaminen. Myynninjohtamisen ensimmäinen konkreettinen tärkeä askel on välitavoitteiden asettaminen. Näin yritysjohdon on helpompi seurata myynnin edistymistä ja yrityksen taloudellista

tilannetta. Seuraavassa kuviossa 6 kuvataan ”myynnin moottoria” esimerkinomaisesti. Kyseessä on yritys, jonka asiakkaat ovat toisia yrityksiä.



KUVIO 6. Myynnin moottori (mukaellen Koski 2012, 15).

Myynnin moottori kuvastaa välitavoitteiden asettamista ja ennustamista tuotteiden/palveluiden myynnistä. Kun yrityksen johto on tehnyt näin selkeän kuvan siitä, millainen yrityksen myynti tulee olemaan lähikuukausina, on yrityksen helppo lähteä tekemään myös investointeja suunnitelmien pohjalta. Tällä tavoin on myös helppo fokusoida myyntityönsä oikeaan kohteeseen, jos asetettuihin tavoitteisiin ei päästä lyhyellä aikavälillä. Kuvasta ilmenee myös se, että kassavirta ja taloudellinen näkökulma kulkevat myyntiprosessin kanssa käsi kädessä. (Koski 2012, 15, 97.)

Kuvan perusteella voidaan todeta, että yritys voi antaa asiakkaalle 2 - 4 viikon maksuajan. Maksuajan lisäksi yritys lähettää tuona aikana tarjouksia, tapaa asiakkaita sekä etsii uusia potentiaalisia asiakaskontakteja. Suunnitelman toteutuessa yrityksellä pitäisi tammikuussa olla tietty määrä asiakaskontakteja työn alla. Helmikuussa asiakaskontaktit ovat johtaneet kuvan mukaiseen määrään neuvotteluja asiakkaiden kanssa ja maaliskuussa näille asiakkaille pitäisi olla jo tehtynä tarjouksia. Huhtikuussa kontaktit, neuvottelut ja tarjoukset ovat johtaneet tehtyihin

kauppoihin. Tällä tavalla yrityksellä olisi mahdollista olla itse määrittelemässään ihannetilanteessa toukokuussa ja rahaa yrityksen pyörittämistä varten olisi saatu kassaan. (Koski 2012, 15, 97.)

Yrityksen arvon määrittäminen taloudellisesta näkökulmasta

Kasvuhakuisen yrityksen miettiessä rahoitusta lisäinvestointeja tai toiminnan kokonaisvaltaista kehittämistä varten, on yrityksen hyvä pysähtyä miettimään yrityksen arvoa kokonaisuudessaan. Yrityksen arvon määrittämisessä ei käytetä ainoastaan matematiikkaa apuna eli arvottamisessa ei käytetä ainoastaan apuna yrityksen tuloslaskelmaa ja tasetta, yritys voidaan arvottaa neuvotteluaseman perusteella. Jos yrityksen on välttämätöntä saada rahaa sijoittajilta tai muilta ulkopuolisilta rahoittajilta, yrityksen arvo ei ole kovin korkea. Jos yritys on siinä asemassa, että se on hakemassa rahoitusta mahdollisille investoinneille, yritys voi neuvotella ulkopuolisten sijoittajien kanssa. Neuvotteluja voidaan käydä aluksi siitä, mikä voisi olla sopiva summa, ja vasta tämän jälkeen lähdetään miettimään investointeja ja hankintoja. Rahoitus kannattaa hoitaa kuntoon ennen investointien ja uusien hankkeiden suunnittelua, jolloin yrityksen neuvotteluasema paranee. Jos yritys on pakkorahan tilanteessa, vastapuolen neuvottelija kuten ulkopuolinen sijoittaja voi sanella ehdot rahan lainaamisessa. (Koski 2012, 111.)

Yrityksen arvo rahoituksen jälkeen riippuu siitä, mihin rahat on sijoitettu. Onko yrityksen suunnitelma ollut järkevä ja loppuun asti mietitty. Yrityksen arvoon vaikuttaa lisäksi se, onko uusi rahoitus mahdollistanut yrityksen kasvumahdollisuudet. Suunnitelmavaiheessa kannattaa miettiä, lisääkö lisäinvestointi yrityksen arvoa ja mahdollistaako se kasvun. Jos vastaus on molempien asioiden osalta ei, yrityksen kannattaa miettiä rahoituksen tarpeellisuutta. (Koski 2012, 120.)

4 WORKSHOP

BMC- malli on kattava liiketoiminnan analysointimuoto, jonka toteuttamiseen sopii hyvin workshop. Workshopin avulla saadaan sitoutettua yrityksen erilaisissa tehtävissä toimivia henkilöitä miettimään yrityksen nykyistä tilaa sekä myös tehostamaan yrityksen liiketoimintaa. Yleisesti työpaikoilla on niin kiire, että erilaisille aivoriihille ei ole aikaa, vaikka yrityksen nykytilan arviointi toisikin yritykselle uusia kehitysideoita. Tänä päivänä on tärkeää, että yritys pysyy kehityksen mukana ja on valmis tehostamaan ja muokkaamaan omaa liiketoimintaa markkinoihin ja kilpailijoihin nähden. Workshop toteutetaan kehittämistyön teoriaosuudessa esitetyn Osterwalderin ja Pigneurin luoman BMC-mallin mukaisesti.

4.1 Workshopin suunnittelu ja toteutus

Workshopin suunnittelu aloitettiin siitä, että keskusteltiin toimitusjohtajan kanssa, ketkä pääsevät osallistumaan workshoppiin ja mitä asioita workshopissa käsitellään. Taulukossa 5 on esitelty workshopin tutkimussuunnitelma.

TAULUKKO 5. Workshopin tutkimussuunnitelma

Workshopin tavoite	Löytää yrityksen vahvat osa-alueet sekä kehittämiskohteet osallistujien ennakkotehtävien avulla (Liite 2) ja avoimella keskustelulla workshopissa. Luoda yritykselle kehittämissuunnitelma, jonka avulla yritys pääsee kehittämään toimintaa.
Osallistujat	Toimitusjohtaja, talouspäälikkö ja tuotekehityksen edustaja (system development engineer)
Ennakkotehtävät	Toimitetaan sähköpostitse osallistujille
Workshopin toteutus	Case-yrityksen tiloissa erikseen sovittavana ajankohtana, paikalla osallistujat sekä opinnäytetyön tekijä workshopin vetäjän roolissa ja keskustelun ylläpitäjänä
Workshopin tulokset	Tulosten perusteella opinnäytetyöntekijä työstää case-yritykselle kehityssuunnitelman

Yrityksestä valittiin kolme henkilöä, jotka toimivat eri tehtävissä ja sovittiin, että pysytään BMC-mallin aihealueissa ja keskustellaan workshopissa tulevista kehitysehdotuksista. Workshopin vetäjänä toimii opinnäytetyön tekijä ja hän toimii myös sekä keskustelun aloittajana että ylläpitäjänä, hän myös täydentää taululla olevaan BMC-malliin esille tulleet asiat. Osallistujille lähetettiin sähköpostilla 17.4.2014 ennakkotehtävä, jossa oli BMC-mallin osa-alueet kysymyksineen (Liite 2) ja jokainen sai miettiä omalta osaltaan, miten se yrityksessä tällä hetkellä hoidetaan. Erityisesti pyydettiin pohtimaan, olisiko jossain aihealueessa parantamisen varaa. Ennakkotehtävään annettu aika osoittautui sopivaksi, jolloin asia ei unohtunut, mutta aikaa asioiden pohtimiseen oli riittävästi.

Workshop toteutettiin yrityksen tiloissa 24.4.2014. Läsnä olivat opinnäytetyön tekijän lisäksi ennalta sovitut henkilöt, jotka olivat suorittaneet ennakkotehtävän. Paikalla olivat toimitusjohtaja, talouspäälikkö ja tuotekehityksen edustaja (system development engineer). Tällä tavoin saatiin monipuolisia näkemyksiä yrityksen kokonaisvaltaisesta liiketoiminnasta ja sen eri osa-alueista taustatietoa BMC-malliin. Ajankäyttö workshopissa oli hyvä, keskustelulle oli varattu kaksi tuntia aikaa ja se riitti mainiosti. Jos osallistujia olisi ollut enemmän, aikaa olisi kannattanut varata enemmän.

Neuvotteluhuoneen valkotalulle piirrettiin BMC-malli ja mallia täydennettiin avoimella ja vilkkaalla keskustelulla kohta kohdalta (liite 3). Jokainen osallistuja oli valmistautunut workshopiin hyvin ja tämä mahdollisti avoimen ja antoisan keskustelun. Kaikki BMC-mallin kohdat ehdittiin käydä läpi. Opinnäytetyöntekijän rooli oli olla kirjurina ja pitää keskustelua yllä, lisäksi hän kertoi keskusteluun myös omia ideoita. Tällä tavoin keskustelu eteni luontevasti ja pysyi asiassa. Osallistajat olivat innostuneita workshopin aikana sekä tilaisuuden jälkeen he olivat tyytyväisiä workshopin tuotokseen. Opiskelija otti lopuksi taulusta kuvan (liite 3), jonka hän kirjoitti raporttiin kohta kohdalta.

4.2 Workshopin tulokset

Workshopille asetetut tavoitteet toteutuivat; yritys sai vahvistusta olemassa oleville toiminnoille ja kehittämiskohteita löytyi. Seuraavassa taulukossa (taulukko 6) on esitelty tulokset jokaisesta BMC-mallin osa-alueesta.

TAULUKKO 6. Workshopin tulokset

Asiakassegmentit	teleoperaattorit, b to b-kauppa, erilaiset it-palvelutalot sekä muut yhteistyökumppanit
Arvonluonti	pidetään lupaukset, myös asiakkaille kustannustehokas tuote
Jakelukanavat	kanavapartnereiden verkostot, ohjelmistojen toimitus tapahtuu etäasennuksena tai asiakkaan luona paikanpäällä asentamalla, <i>kehittävää: markkinoinnin suunnitelmallisuus ja sen toteutus</i>
Asiakassuhteet	hoidetaan monikanavaisesti, business review-tilaisuudet, partnereiden koulutus, viestintäkanava extranet, <i>kehittävää: asiakassuhteiden ylläpitäminen</i>
Ansaintalogiikka	omien tuotteiden kannattava hinnoittelu ja rahaa tulee asiakkaiden suorituksista
Avainresurssit	osaava ja ammattitaitoinen henkilöstö, riittävät taloudelliset resurssit, hyvät jakelukanavat
Avaintoiminnot	tuotekehitys, tuotehallinta, myynti ja asiakassuhteiden hallinta
Avainkumppanit	aktiiviset ja toimivat partnerit
Kustannusrakenne	kiinteät kustannukset, alihankinta- ja patenttikustannukset, yrityksen toimitilakustannukset ja henkilöstön matkakulut

Yrityksen *asiakassegmentti* koostuu teleoperaattoreista, business to business –kaupasta, erilaisista it-palvelutaloista sekä OEM/White label -strategian kautta tulevista yhteistyökumppaneista.

Case-yrityksen *arvolupaus* koostuu seuraavista asioista:

- pidetään se, mitä luvataan
- vakaasti toimiva, jatkuvasti kehittyvä tuote, joka säästää asiakkaalta aikaa ja luo helposti hallittavan mobiiliympäristön
- tuote on kustannustehokas myös asiakkaan näkökulmasta

Jakelukanavat ovat myös tärkeässä roolissa yrityksen liiketoiminnassa. Jakelukanavien täytyy toimia suunnitelmien mukaan, jotta yrityksen arvolupaus voidaan lunastaa. Case-yrityksen tuotteet toimitetaan asiakkaille pääasiassa kanavapartnereiden verkostojen kautta. Varsinainen ohjelmistojen toimitus tapahtuu joko etäasennuksena tai asiakkaan luona paikanpäällä asentamalla. Markkinointia yritys hoitaa monipuolisesti, mutta sen kannattaisi olla suunnitelmallisempaa. Yrityksen palkkalistoilla ei ole varsinaista markkinointihenkilöä, mutta yrityksessä on luotu yli 80 sivuinen ”Strategic Marketing Plan – Strategic Planning”. Workshopissa havaittiin dokumentin päivitystarve. Edellä mainitusta syystä yrityksen käytössä ei ole päivitettyä markkinointistrategiaa, jonka pohjalta voisi luoda kattavan markkinointisuunnitelman. Markkinointibudjettia olisi helpompi noudattaa, kun markkinointiaktiviteetit olisivat tarkkaan ja kokonaisvaltaisesti harkittu. Markkinoinnin tehokkuus ja tuloksellisuus on workshop-työryhmän mielestä erittäin suuri haaste case-yrityksellä markkinoiden nopeasti muuttuessa, tämä on tyypillistä it-alan yrityksissä.

Markkinointikanavia tällä hetkellä on:

- osallistuminen alan messuille
- esiintyminen erilaisissa asiakastilaisuuksissa
- sosiaalinen media (Twitter, Facebook, LinkedIn)
- sähköposti
- lehtihaastattelut ja lehdistötiedotteet ajankohtaisista asioista
- yrityksen internet-sivut ja extranet

Workshopin työryhmä alkoi jo keskustelutilaisuudessa ideoida, miten yrityksen markkinointia voisi viedä eteenpäin suunnitelmallisemmin. Lopputuloksena ehdotettiin, että ketjuun olisi hyvä saada mukaan myös tuotteiden loppukäyttäjät. Tällä hetkellä yritys on yhteydessä vain myyntiorganisaatioon ja kanavapartnereihin. Loppukäyttäjää osallistamalla heidät olisi helppo sitouttaa tuotteen käyttämiseen ja luoda pitkäaikaisia asiakassuhteita.

Asiakassuhteita hoidetaan yrityksessä monikanavaisesti eli jokapäiväinen yhteydenpito asiakkaisiin hoidetaan sähköpostitse ja puhelimitse. Asiakkaita tavataan kvartaaleittain järjestettävissä ”business review” -tilaisuuksissa, jossa käydään asiakkaiden kanssa läpi mennyttä kvartaalia sekä suunnitellaan tulevaisuutta miettimällä kehityskohtia. Jakelukanavapartnereita koulutetaan tuotteiden käyttöön ja heille päivitetään materiaalia tuotteiden myyntiä varten. Tällä tavoin partnerit voivat ohjeistaa ja opastaa loppukäyttäjää tuotteiden käytössä. Yhtenä informaatiokanavana toimii extranet, jossa on hyödyllistä tietoa partnereille. Asiakassuhteiden hoitoa tulisi viedä pidemmälle case-yrityksessä. Teoriaosuudessa kohdassa 3.4 kerrotaan pitkäaikaisen asiakassuhteen ylläpitämisestä ja on tärkeää saada yrityksen ja asiakkaan välinen suhde muuttumaan vaihdantasuhteesta palvelusuhteeksi (Pralhad & Krishnan 2011, 22 - 23).

Case-yrityksen *kassavirta (ansaintalogiikka)* perustuu omien tuotteiden kannattavaan hinnoitteluun ja koostuu asiakkaiden suorituksista. Lisäksi valtio tukee yritysten tuotekehitysprojekteja erilaisilla avustuksilla. Tuotteiden hinnoittelussa tärkeitä määritteleviä tekijöitä ovat markkina- ja kilpailutilanne. Käytössä on myös tuotteiden standardihinnat, minkä lisäksi eri partnereiden kanssa käydään hintaneuvotteluja ja määritellään yksityiskohtaisesti hinnat. Yrityksen *avainresursseja* ovat osaava ja ammattitaitoinen henkilöstö, riittävät taloudelliset resurssit sekä toimivat ja tarkkaan valitut jakelukanavat. Case-yrityksen *avaintehtäviä* ovat it-alan yritykselle tyypillisimmät tuotekehitys ja tuotehallinta (tukipalvelut). Workshopin työryhmä nimesi avaintehtäviksi myös myynnin (oma myynti ja jakelukanavat) sekä asiakassuhteiden hallinnan.

Yhteistyökumppaneina tällä hetkellä toimivat ovat aktiivisia ja toimivia partnereita, joilla on motivaatio kohdallaan yrityksen liiketoimintaa ja yhteistyötä kohtaan. Yrityksen tavoitetilana on tavoittaa palveluntuottajat, jotka tuovat lisäarvoa yritykselle ja ovat valmiita kehittämään yhteistyötä. Tavoitetilassa palveluntuottajilla on myös valmiina toimivat myyntikanavat.

Kohdassa 3.9 kerrotaan kustannusrakenteen teoriasta ja Koski (2012, 87) mainitsee kirjassaan, että: *"Voisi jopa sanoa, että kassa on kuningas!"*. Tämän vuoksi on tärkeää, että yrityksen kustannusrakenne on tarkkaan harkittu. Case-yrityksen *kustannusrakenne* koostuu kiinteistä kustannuksista, joista suurimpana ovat henkilöstökulut. Merkittäviä kustannuksia yrityksessä ovat myös alihankinta- ja patenttikustannukset, yrityksen toimitilakustannukset sekä henkilöstön matkakulut.

4.3 Kehityssuunnitelma

Tässä opinnäytetyössä on menetelmänä käytetty kehittämistutkimusta ja sen yhtenä osana on toiminnallisen osuuden jälkeen luoda yritykselle kehityssuunnitelma esille tulleista kehittämiskohteista. Workshopin perusteella case-yrityksen kehittämiskohteita ovat *asiakassuhteiden ylläpito* ja *markkinointi*. Kehityssuunnitelman toteuttaminen jää case-yritykselle.

Asiakassuhteiden ylläpito

Asiakassuhteiden ylläpito on tärkeää yritystoiminnan jatkumisen kannalta, pitkäaikaiset ja hyvin hoidetut asiakassuhteet ovat tuottoisia yritykselle. Workshopin osallistujat ideoivat yhdeksi asiakassuhteiden ylläpito keinoksi järjestää tuotteiden loppukuluttajille informaatiotilaisuuksia tuotteiden käyttämisestä. Tilaisuudessa puhujina olisi jälleenmyyjän edustaja sekä edustaja case-yrityksen tuotekehityksestä, tällä tavoin myös case-yritys saisi kasvot ja nostettua imagoa. Jälleenmyyjät hyödyntävät omia asiakasrekistereitä kutsuessaan loppukuluttajat asiakastilaisuuksiin. Asiakastilaisuuksissa on mahdollista kertoa tuotteiden erilaisista ominaisuuksista ja näin loppukuluttaja saa kaiken mahdollisen hyödyn tuotteista, tämä olisi myös linjassa case-yrityksen arvojen kanssa, heillä on yhtenä arvona tuottaa asiakkaalle kustannustehokas tuote. Case-yritys olisi saanut herätettyä loppukuluttajissa luottamuksen ja asiakastilaisuudet olisivat hyvä mahdollisuus markkinoida uusia tuotteita.

Jos asiakastilaisuudet koetaan hyväksi, tätä toimintatapaa voisi hyödyntää myös uusasiakashankinnassa. Markkinoinnin uusasiakashankintaa ajatellen, asiakastilaisuudet voisi kohdentaa tietyille alalle ja lähteä sitä kautta testaamaan, toimiiko uusasiakashankinta tällä toimintatavalla. Tällä tavoin uudet asiakkaat pääsevät tutustumaan paremmin case-yritykseen ja

saavat informaatiota tuotteista ennen varsinaista ostopäätöstä. Asiakastilaisuuksien jälkeen case-yrityksen on hyvä muistaa palautteen kysyminen, tällä tavoin case-yritys pääsee kehittämään toimintaansa.

Markkinointi

Case-yrityksen toimitusjohtaja kertoi haastattelussa, että heillä on olemassa oleva markkinointistrategia, mutta sen päivittäminen ei ole säännöllistä. Workshopissa keskusteltiin markkinoinnin nykytilasta ja todettiin, että siihen ei tällä hetkellä panosteta tarpeeksi.

Case-yrityksen olisi hyvä rekrytoida yksi markkinointihenkilö, joka kuuluisi myös johtoryhmään. Tällä tavoin henkilö pystyisi päivittämään ja toteuttamaan markkinointistrategiaa suunnitellulla aikataululla. Kuuluessaan johtoryhmään, hän voisi sekä tiedottaa muita johtoryhmän jäseniä, miten markkinoinnissa on edetty että hän olisi itse ajan tasalla siitä, mitä case-yrityksessä tapahtuu. Markkinointistrategian avulla luodaan markkinointisuunnitelma, jossa sovitaan toimenpiteet ja budjetti tulevalle vuodelle. Tällä tavoin on helpompi noudattaa ja toteuttaa markkinointia sekä markkinointi on yritykselle kustannustehokkaampaa toimintaa. Workshopin osallistujat totesivat olevansa tyytyväisiä tämän hetken markkinointiaktiviteetteihin, mutta niiden toteuttaminen pitäisi olla suunnitelmallisempaa ja harkitumpaa, tällä hetkellä erilaisia aktiviteetteja tehdään niin sanotusti hetken mielihoiteesta. Tämä vaikuttaa siihen, että markkinointiaktiviteettien kustannukset eivät välttämättä pysy budjetin rajoissa. Tämän vuoksi olisi hyvä, että markkinoinnista vastaisi yksi henkilö, joka pitäisi huolta markkinoinnin suunnitelmallisuudesta.

Ennen kuin markkinointistrategiaa lähdetään luomaan, olisi hyvä kysyä asiakkaiden mielipidettä case-yrityksen eri toiminnoista. Tällä tavoin yritys saisi hyvän pohjan tulevaisuuden suunnittelulle, mihin kannattaisi panostaa markkinoinnissa ja markkinoinnista tulisi entistä kustannustehokkaampaa.

5 JOHTOPÄÄTÖKSET

Kehittämistehtävän tavoitteena oli analysoida case-yrityksen liiketoimintaa Business Model Canvas-työkalun avulla. Tarkoituksena oli löytää workshopin avulla mahdollisia kehittämiskohteita yrityksen liiketoiminnasta, jotta yritys voi tämän työn jälkeen lähteä viemään eteenpäin omia kehityshankkeitaan. Varsinaisena tutkimusongelmana kehittämistyössä oli: Mitä yrityksen toimintoa tai osa-aluetta muuttamalla yritys menestyisi paremmin?

Tutkimusta lähdettiin tekemään perehtymällä yrityksen nykytilaan ja taustatietoihin. BMC-mallin teoria antoi hyvä pohjan työn etenemiselle, ja kaikki yrityksen liiketoiminnan kannalta tärkeät osa-alueet tuli huomioitua. Workshopin perusteella yrityksen vahvuuksiksi voitiin todeta, että yrityksessä suunnitellaan ja toteutetaan paljon yhteistyötä partnereiden ja eri jakelukanavien kanssa, joten tämä asia yrityksessä on pitkälle vietyä. Tuotekehitykseen panostetaan myös paljon. Yritys rekrytoi osaavaa ja koulutettua henkilöstöä. Myyntiorganisaatio on luotu vankalle pohjalle ja siellä hyvänä yhteistyökumppanina ovat eri maissa työskentelevät partnerit.

Kehittämistehtävän tärkeimpinä tuloksina löydettiin yrityksen tärkeimmiksi osa-alueiksi markkinointi ja asiakassuhteiden hallinta. Yrityksen kannattaa panostaa markkinointiin jokaisessa elinkaaren kohdassa. Haastattelussa toimitusjohtaja kertoi, että heillä, kuten muissakin it-alan yrityksissä, keskitytään erityisesti tuotekehitykseen. Tämä kehittämistehtävä oli hyvä osoitus siitä, että myös it-alan yritysten täytyy tehdä tarkasti suunnitelmallinen markkinointistrategia, jonka pohjalta yrityksen tuotteita lähdetään myymään ja markkinoimaan. Yrityksessä tehdään markkinointia, mutta sen tulisi olla suunnitelmallisempaa. Näin yrityksellä on hyvät edellytykset pitää kustannukset kurissa ja sen on helpompi miettiä budjetin kannalta, mihin aktiviteetteihin rahat riittävät koko tuloskauden aikana.

Markkinointi on oleellinen osa yrityksen imagon luomista. Jokaisen yrityksen tulee tarkkaan miettiä, millä tavoin yritys haluaa olla esillä eri kanavissa. Nykyään on saatavilla paljon eri kanavia esimerkiksi sosiaalisessa mediassa ja yrityksen täytyykin tehdä strateginen päätös siitä, onko yritykselle järkevää olla jokaisessa kanavassa mukana. Järkevintä olisi valita juuri kyseiselle yritykselle sopivat kanavat, joissa on todennäköisintä tavoittaa oikea asiakassegmentti. Case-yritys, myös ennen markkinointistrategian luomista, voi tehdä asiakaskyselyn, jossa he

kartoittavat asiakkaiden mielikuvaa yrityksestä ja tällä tavoin markkinointia voidaan lähteä rakentamaan oikeaan suuntaan.

Workshop-työryhmä otti keskusteluissa esille asiakassuhteiden hallinnan. Asiakas on yritykselle maksava asiakas ja tuo yrityksen rahavirran ja on siksi tärkeä elementti liiketoiminnassa. Tämän vuoksi on tärkeää huolehtia olemassa olevista asiakassuhteista ja tehdä jatkuvasti uusasiakashankintaa. Yrityksen kannattaa miettiä, millä tavoin asiakassuhteita tulisi hoitaa, jotta saavutetut asiakassuhteet säilytetään ja olemassa olevat asiakkaat markkinoivat tuotetta ja yritystä eteenpäin. Tällainen markkinointi saattaa poikia uusia asiakassuhteita. Workshopissa tuli esille, että tuotteiden loppukäyttäjiä ei tällä hetkellä huomioida ollenkaan markkinoinnin suunnittelussa. Käytännön kehitysideana nostettiin esille se, että case-yritys voi oman partnereiden tukemisen lisäksi järjestää infotilaisuuksia myös tuotteiden loppukäyttäjille. Silloin myös yritys saa kasvot ja myynti ja markkinointi eivät ole pelkästään partnereiden varassa. Tämän opinnäytetyön kehityssuunnitelman avulla case-yritys saa hyvän lisän asiakassuhteiden ylläpitoon ja markkinointiin.

6 POHDINTA

Kehittämistehtävässä henkilökohtaisena tavoitteenani oli lisätä omaa ymmärrystäni yrityksen liiketoiminnan eri osa-alueista sekä kokonaisvaltaisesti tutustua minulle täysin vieraaseen it-alaan. Liiketoiminnan ymmärrystä minulla on oman työni kautta laajasti, mutta työskentelen eri alalla, joten haasteena oli alussa it-alan ja yrityksen tuotteiden ymmärrys. Hyvä perehtyminen yritykseen ja sen tuotteisiin haastattelun kautta auttoi minua etenemään työssäni sujuvasti. Tavoitteeni liiketoiminnan ymmärryksen kasvattamisesta täyttyi hyvin. Pääsin perehtymään syvällisemmin eri osa-alueisiin ja soveltamaan opittua myös käytäntöön workshopin avulla.

Aineistoa keräsin haastattelun lisäksi kirjallisuudesta. Hyvänä pohjana oli Osterwalderin ja Pigneurin perusteos Business Model Canvas-mallista ”Business Model Generation”. Kirjallisuutta eri osa-alueisiin oli suhteellisen helppo löytää, paria osa-aluetta lukuun ottamatta. Haasteellisinta oli löytää perusteoksen lisäksi teoriaa avaintoimintoihin ja avainresursseihin. Näitä pidetään nähtävästi yrityksen liiketoiminnan kannalta itsestäänselvyytenä, koska kirjallisuutta ei ole saatavilla tai aihetta sivutaan vain lyhyesti muussa kirjallisuudessa. Kyseisestä aiheesta on tehty useampia opinnäytetöitä ja tietoa löytyy jonkin verran internetistä. Nämä lähteet olivat hyvää luettavaa perustiedoksi, vaikka en niihin työssäni viitannutkaan.

Työn eteneminen oli ajoittain hidasta johtuen sekä henkilökohtaisista että toimeksiantajan kiireistä. Kehittämistehtävään panostaminen yhtäjaksoisesti olisi ollut tuotteliaampaa kuin pitkien taukojen pitäminen ja sen jälkeen asioiden muistuttaminen mieleen työn jatkumiseksi. Oman haasteensa loi se, että en tehnyt työtä omaan yritykseen, vaan taustatietoihin perehtyminen vei oman aikansa.

Olen erittäin tyytyväinen yrityksessä järjestettyyn workshop-tilaisuuteen ja siitä kiitos kuuluukin osallistujille. Osallistujat käyttivät kallista työaikaansa valmistautumalla hyvin ja tulemalla itse workshopiin. Ilmapiiri workshopissa oli avoin ja se mahdollisti sen, että jokainen osallistuja uskalsi kertoa oman mielipiteensä eri osa-alueista ja kertoa kehittämisideoita. Workshop oli onnistunut myös senkin vuoksi, että saimme aikaan hyvää keskustelua ja varmistusta monelle osa-alueelle yrityksen liiketoiminnassa. Ennakkotehtävässä olleet kysymykset olivat ytimekkäitä ja selkeitä, yrityksen edustajien oli helppo vastata kysymyksiin. Myös kehittämiskohteita löytyi muutamia eli

markkinointiin yrityksen täytyy panostaa entistä enemmän ja asiakassuhteita täytyy vaalia huolella.

Varsinkin markkinoinnin haasteet olivat jo ennalta tiedossa, mutta mielestäni oli hyvä, että ne tulivat esille myös workshopissa. Paikalla oli henkilöitä, jotka osasivat ottaa kantaa siihen, miten markkinointia tulisi jatkossa hoitaa. Minulla itselläni on kokemusta työskentelystä markkinoinnin parissa ja tällä tavoin pystyin tukemaan ja auttamaan ideoinnissa markkinoinnin asioissa. Pidin workshopissa markkinoinnin ideointia yllä ja esitin omia näkemyksiäni, joiden avulla he pääsivät omassa ideoinnissaan eteenpäin.

Uskon, että tästä kehittämistehtävästä on hyötyä nyt ja tulevaisuudessa toimeksiantajalle. He saavat hyvät eväät jatkaa liiketoiminnan kehittämistä ja osaavat keskittyä jatkossa myös työssä esille tulleisiin kehittämiskohteisiin. Tämä oli hyvä muistutus siitä, että on yhtä tärkeää panostaa samalla tavoin myyntiin ja markkinointiin, kuin mitä tuotekehitykseen tällä hetkellä panostetaan. Yhteydenpito toimeksiantajaan jäi loppujen lopuksi aika vähäiseksi, mutta mielestäni pääsin hyvin asiaan kiinni näilläkin taustatiedoilla.

Se, mitä tekisin toisin työn teossa, olisi projektisuunnitelman aikataulun noudattaminen. Nyt työn tekeminen venyi liian pitkäksi ja toi matkan varrella ajoittain haasteita. Koen, että sain ohjaavalta opettajalta ja vertaisarvioijalta juuri sen tuen, mitä tarvitsin. Workshopissa kaikki meni yli odotusten. Vaikka osallistujia olisi ollut enemmän, ei keskeisiä kehittämiskohteita olisi löytynyt enempää. Pienessä yhtiössä henkilöstön toimenkuvat ovat laajat ja jokainen työntekijä tuntee yrityksen liiketoiminnan laajasti oman toimenkuvan lisäksi. Olen työni onnistumiseen kaikin puolin tyytyväinen ja tämän työn tekeminen auttoi minua kehittymään myös omalla alallani.

LÄHTEET

- Bergström, S. & Leppänen A. 2011. Yrityksen asiakasmarkkinointi. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Brennan, R., Canning, L. & McDowell, R. 2008. Business-to-Business Marketing. London, Los Angeles, New Delhi, Singapore: SAGE Publications Ltd.
- Case-yrityksen internet-sivut. Hakupäivä 24.6.2013 & 16.4.2014.
- Debelak, D. 2006. Business models made easy. Wisconsin: Entrepreneur Press.
- Kananen J. 2012. Kehittämistutkimus opinnäytetyönä – Kehittämistutkimuksen kirjoittamisen käytännön opas. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print.
- Koski T. 2012. Pk-yrityksen strateginen talousjohtaminen. Helsingin seudun kauppakamari. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.
- Kotler, P. 2005. Markkinoinnin avaimet - 80 Konseptia menestykseen. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Kotler, P., Kartajaya H. & Setiawan I. 2011. Markkinointi 3.0 – Tuotteista asiakkaisiin ja ihmiskeskeisyyteen. E-kirja. Helsinki: Talentum.
- Kutinlahti, L. 17.9.2010, Maailman paras liiketoimintamalli: Tienaa enemmän kuin mitä maksat samalla, kun annat enemmän kuin mitä pyydät. Hakupäivä 18.6.2013.
- <http://www.menestyminen.fi/2010/09/17/maailman-paras-liiketoimintamalli-tienaa-enemman-kuin-mita-maksat-samalla-kun-annat-enemman-kuin-mita-pyydat/>
- Lainema M. & Haapanen M. 2010. Vallan tasapaino – Omistajat & Hallitus & Johto. Tallinna: Tallinna Raamatutrükikoja OÜ.
- Nieminen, L. 26.11.2009. Ansaintalogiikat. Turun Kauppakorkeakoulu, Porin yksikkö. Hakupäivä 18.10.2013. <http://www2.uiah.fi/~mmaenpaa/lectures/Ansaintalogiikat09.pdf>.
- Ojanen M. 2013. Reseptejä asiakassuhteisiin - Asiakasta ei jätetä!. E-kirja. Helsinki: Talentum.
- Osterwalder, A. & Pigneur, Y. 2010. Business Model Generation. New Jersey: John Wiley&Sons.
- Prahalad C.K. & Krishnan M.S. 2011. Innovaation uusi aika – Yhteinen arvon luominen globaaleissa verkostoissa. Tallinna: Tallinna Raamatutrükikoda.
- Raatikainen, L. 2008. Asiakas, tuote ja markkinat. Helsinki: Edita publishing Oy.
- Sjöholm H. 2010. Dynaamisen ja innovatiivisen liiketoimintamallin suunnittelu. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.
- Tekes-työryhmä. 2012. Aineettoman arvonluonnin työpajat – Mitä löydettiin? Hakupäivä 15.6.2013.

<http://www.google.fi/url?sa=t&rct=j&q=yrityksen%20arvonluonti&source=web&cd=3&ved=0CDYQFjAC&url=http%3A%2F%2Fthinktank.yhteisot.tekes.fi%2Fnetworks%2Ffiles%2Fdownload.103966&ei=oCLIUZbdPPSa4gT-9IGQAg&usg=AFQjCNHghNROSYMupQU3cBxkPEqSxQdeTg>

Tinnilä M., Vihervaara T., Klimscheffskij J. & Laurila A. 2008. Elektroninen liiketoiminta 2.0 – Avainkäsitteistä ansaintamalleihin. Helsinki: Teknologiateollisuus ry.

Toikko T. & Rantanen T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print.

Toimitusjohtaja. Case-yritys. 2014. Haastattelu 12.6.2013 & 14.4.2014.

Yle-internetsivu. Nämä ongelmat ratkaisevat luovuusongelmasi. Hakupäivä 15.6.2013.

<http://blogit.yle.fi/rele/nama-ohjelmat-ratkaisevat-luovuusongelmasi>

The Business Model Canvas


Designed for:

Designed by:

On:

By:


Iteration:



Key Partners

Who are our Key Partners?
Which Key Resources do we acquire from partners?
Which Key Activities do partners perform?


Partners can help us:
- Reduce costs
- Increase revenues
- Improve efficiency
- Access new markets
- Gain new insights



Key Activities

What Key Activities do our Value Propositions require?
Our Own Activities?
Customer Relationships?
Revenue streams?


Activities can help us:
- Reduce costs
- Increase revenues
- Improve efficiency
- Access new markets
- Gain new insights



Key Resources

What Key Resources do our Value Propositions require?
Our Distribution Channels? Customer Relationships?
Revenue streams?


Resources can help us:
- Reduce costs
- Increase revenues
- Improve efficiency
- Access new markets
- Gain new insights



Channels

Through which Channels do our Customer Segments want to be reached?
How are we reaching them now?
How are we reaching them best?
Which ones are most cost-efficient?
How are we integrating them with our Customer Segments?


Channels can help us:
- Reduce costs
- Increase revenues
- Improve efficiency
- Access new markets
- Gain new insights



Customer Relationships


What type of relationship does each of our Customer Segments expect?
Which ones have we established?
How are they integrated with the rest of our business model?
How costly are they?

Relationships can help us:
- Reduce costs
- Increase revenues
- Improve efficiency
- Access new markets
- Gain new insights



Customer Segments


For whom are we creating value?
Who are our most important customers?
How many?
How often?
How much?



Cost Structure

What are the most important costs inherent in our business model?
Which Key Resources are most expensive?
Which Key Activities are most expensive?
Which Key Partners are most expensive?

Costs can help us:
- Reduce costs
- Increase revenues
- Improve efficiency
- Access new markets
- Gain new insights



Revenue Streams

For what value are our customers really willing to pay?
For what do they currently pay?
How are they currently paying?
How much does each Revenue Stream contribute to overall revenue?

Revenue streams can help us:
- Reduce costs
- Increase revenues
- Improve efficiency
- Access new markets
- Gain new insights

www.businessmodelgeneration.com

Business Model Generation is a trademark of Alexander Osterwalder. All rights reserved. No part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system, or transmitted, in any form or by any means, electronic, mechanical, photocopying, recording, or by any information storage or retrieval system, without prior written permission from the publisher, Pearson Education, Inc.

49

Workshopin ennakkotehtävät (kysymykset perustuen liitteeseen 1):

1. Customer Segment = Asiakassegmentti

- ketkä ovat yrityksen asiakkaita?

2. Value Proposition = Arvolupaus

- mitä hyötyä yritys tarjoaa asiakkaille ja mikä sen arvon luo?

3. Channels = Markkinointi, myynti ja toimitus

- mistä ja miten löydät lisää asiakkaita?
- miten myynti organisoidaan?
- missä tai miten tuote toimitetaan asiakkaalle tällä hetkellä? Voisiko toimittamisen hoitaa muuten?
- Missä kanavissa markkinointia hoidetaan? Missä markkinointia voisi tulevaisuudessa hoitaa?

4. Customer Relationship = Asiakassuhteet

- miten asiakaspalvelu hoidetaan? Kasvokkain, verkossa, yhteisö hoitaa...
- mitä yritys tekee pitääkseen asiakkaat itsellään?

5. Revenue Streams = Kassavirta

- miten tuotteet hinnoitellaan?
- mistä puroista kassavirta koostuu?

6. Key Resources = Avainresurssit

- mitkä resurssit ovat avainasemassa, joita ilman yritys ei voi toimittamaan arvolupautaan?

7. Key Activities = Avaintehtävät

- mitkä tehtävät on aivan pakko tehdä, jotta arvolupaus voidaan toimittaa?

8. Key Partners = yhteistyökumppanit;

- mitä yhteistyökumppaneita yritys tarvitsee toteuttaakseen arvolupauksen?
- ketkä kumppaneista ovat kaikista oleelliset?

9. Cost Structure = Kustannusrakenne

- mistä syntyvät olennaiset kustannukset liiketoimintamallin toteuttamisessa?

- ovatko kustannukset kiinteitä vai muuttuuko kustannukset toimitetun kappalemäärän mukaan?

BMC - WORKSHOP 24.4.2014



YHTEISTYÖKUMPPANIT

- TOIMIVIA, AKTIIVISIA PARTNEREITA, JOIKKA MUKAANO
- KÄHDALLAMU
- RIITTÄVÄN MERKITTÄVÄ TAVOITTEILIA
- PALVELUNTUOTTAJAT, JOIKKA TUOVAT LISÄARVOA JA OVAT VALMIA KEHITTÄMÄÄN YHTEISTYÖTÄ
- VALMIIT TOIMIVAT MYNNTEKANAVALAT

AVAINTEHTÄVÄT

- TUOTEKEHITYS
- TUOTEHALLINTA
- TUULIPALVELUT
- MYNNIT
- OMA MYNNIT
- JAKELUKANAVALAT
- ASIAKASSUHTTEIDEN HALLINTA
- AVAINRESORSSIT
- OSATTA MUKUJO-KUNTA
- RIITTÄVÄ TALOUDELLISET RESURSSIT
- JAKELUKANAVALAT

ARVOLUPAUS

- PIDETTÄÄN SE, MITÄ LUVATTAMU
- VAKAASTI TOIMIVA, KEHITTÄVÄ TUOTE, JOIKKA SÄÄSTÄÄ AIKAA JA LUO HELPPOSTI HALLITTAVAN
- MODULIYMPÄRISTÖ
- LISÄKSI
- KUSTANNUUS-TEHOKKAA

ASIAKASSUHTTEET

- HOIDETARN PUN/SÄHKÖPOSTI (TUOKA)
- BUSINESS REVIEW
- KUULUTETARN
- KANAVATÄETNEREITA
- TUKIMARILIA
- MYNNITIN L. TUOKEDON
- PARTNERION EXTRAMET

ASIAKASSEGMENTIT

- TELEOPERATIORIT
- B2B
- IT-PALVELUTALOT
- OEM / WHITE LABEL

JAKELUKANAVALAT

- KANAVAPARTNERIT
- MARKKINAT: ESIMYNNINEN, OSALUSTAMINEN ALAN
- MESSUILLLE, TIETOKANAVAT, VERKKO
- SOME & SÄHKÖPOSTI
- HAASTATTELUT & LEHTIJALUT
- INTERAKT-SIIVIT
- ASIAKASOLKASUDET LOTPUKATYÖJILLE
- ET SELEKTOI MARKKINANTILUKUNTELMAA

KASSAVIRTA

- PARTNERI-KOHTAISET HINNAT
- STANDARDI-HINNAT
- MARKKINA- JA KILPAUTUMINNE MÄÄRITÄÄ
- KOHTUU ASIAKKAIDEN SUORITUKSISTA
- AVUSTUKSET JA KOROTUOTOT

KUSTANNUUSRAKENNE

- KENKIUOSTO
- ALIPANKINTA - JA PATENTTI KUSTANNUUKSET
- TIIMIT
- MATKAT

KIINTEAT KUSTANNUUKSET

HINNITTELU